

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Артеменко Л.П., Луценко І.С., Пермінова С.О., Пічугіна М.А., Чупріна М.О.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**МОНОГРАФІЯ**

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2019

УДК 658:339.5  
Д36

*Рекомендовано Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(протокол № 7 від 24 червня 2019 року)*

**Рецензенти:**

*Смерічевська С. В.*, д-р економ. наук, професор кафедри логістики Національного авіаційного університету

*Іванова В.В.*, д-р економ. наук, професор кафедри економіки, підприємництва і менеджменту Університету менеджменту освіти

**Колектив авторів:** Л.П. Артеменко, кандидат економічних наук, доцент (розділ 3), І.С. Луценко, кандидат економічних наук, доцент (розділ 5), С.О.Пермінова, кандидат педагогічних наук, доцент (вступ, розділ 2, висновки), М.А. Пічугіна, кандидат економічних наук (розділ 1), М.О. Чупріна, кандидат економічних наук (розділ 4).

Артеменко Л. П.

Д36      Організаційно-економічні механізми розвитку  
            зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія  
            / Л. П. Артеменко, І. С. Луценко, С. О. Пермінова, М. А.  
            Пічугіна, М. О. Чупріна; за ред. О. А. Гавриша. – К :  
            КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 320 с.

Монографія присвячена вирішенню актуального науково-прикладного завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних промислових підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах інтеграції до європейського економічного простору. Розглянуто особливості формування потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та запропоновано доцільні форми інвестиційного забезпечення в сучасних економічних реаліях.

Рекомендується для науковців, фахівців, аспірантів та студентів вищих навчальних закладів.

УДК 658:339.5

© Л.П. Артеменко, І. С. Луценко, С.О. Пермінова,  
М.А.Пічугіна, М.О. Чупріна. 2019

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	15
1.1. Забезпечення збалансованого розвитку міжнародної компанії.....	15
1.2. Антикризове управління підприємством в умовах зовнішньоекономічної діяльності.....	33
1.3. Особливості та умови організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій підприємства.....	50
1.4. Оцінювання складових організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	72
РОЗДІЛ 2. ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	81
2.1. Умови організаційного забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	81
2.2. Особливості побудови організаційної структури підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.....	91
2.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством.....	100
2.4. Процес оптимізації організаційної структури управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	110
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	126
3.1. Конкурентоспроможність як домінанта розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	126

3.2.Організаційні умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку ІТ.....	147
3.3.Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізаційних змін.....	167
3.4.Стратегічні альтернативи конкурентної боротьби підприємства на зовнішніх ринках.....	181
3.5.Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.....	195
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТ....	202
4.1.Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств.....	202
4.2.Сучасні інформаційні технології в аналізі та прогнозуванні виробничо-економічної діяльності підприємства.....	209
4.3.Франчайзинг як форма розвитку імпортової діяльності підприємства.....	216
4.4.Формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку.....	240
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....	259
5.1. Реверсивна логістика як визначальний фактор підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств .....	259
5.2.Логістична організація складських процесів в системі міжнародної торгівлі.....	266
5.3.Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків на основі формування транспортно-логістичних кластерів.....	281
5.4.Використання підприємствами сучасних автоматизованих систем управління на ринку логістичних послуг.....	291
ВИСНОВКИ.....	300
Перелік використаних джерел.....	306

## ВСТУП

Монографію присвячено організаційно-економічним механізмам розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики, сучасні умови господарювання потребують безперервного розвитку господарюючих суб'єктів, оскільки в умовах високої конкуренції підприємства перебувають під постійним впливом досить мінливих чинників зовнішнього середовища.

Нестабільність економічної ситуації в Україні, динамічне зростання конкуренції як на вітчизняних, так і на міжнародних ринках спонукають підприємства до ґрунтовного аналізу та оцінки системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, ефективність якої в значній мірі залежить від організаційно-економічних механізмів розвитку. Недосконалість діючих організаційно-економічних механізмів функціонування, а також методів їхньої економічної оцінки призводить до неефективного управління ресурсами підприємства, що в умовах інтеграції економіки негативно впливає на якість та характер міжнародної діяльності. Постійний пошук різноманітних інструментів, форм, методів і засобів удосконалення системи управління актуалізує дослідження організаційно-економічних аспектів в контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Метою монографії є розроблення теоретичних та науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності та інтеграції до системи міжнародних економічних зв'язків.

В монографії представлені наукові результати та напрацювання членів кафедри менеджменту, отримані в процесі виконання п'ятирічної комплексної науково-дослідної роботи № 0114U001134 «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності

підприємств».

У результаті наукового дослідження в *першому розділі* набули розгляду теоретичні засади організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств як комплекс конкретних заходів щодо: забезпечення збалансованого розвитку міжнародної компанії; антикризового управління підприємством в умовах зовнішньоекономічної діяльності; вивчення особливостей та умов організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій; оцінювання складових організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Акцент зроблено на використанні збалансованої системи показників для оцінки критичних факторів поточного та майбутнього розвитку організації, яка дає можливість отримати не тільки загальні уявлення про діяльність підприємства, але й про стан середовища, його окремих елементів, динаміку напрямів, а також дотримання балансу змін. Збалансована система є оптимальним варіантом серед методів формування стратегії, оскільки спрямована не тільки на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом стратегічного управління.

В рамках антикризового управління наголошується на яскраво вираженому адаптивному характері антикризової стратегії, що передбачає реалізацію значної кількості організаційно-технологічних новацій та реорганізаційних заходів, котрі забезпечують підприємствам пристосування до чинників зовнішнього середовища його господарювання. Антикризова стратегія є ключовою в загальній стратегії підприємства, і має бути спрямована на визначення параметрів, що сприяють визначенню широкого спектра альтернативних дій з вирішення неузгодженостей або протиріч між цілями, ресурсами підприємств та впливом мікро- і макросередовища.

Широке поширення при укладанні зовнішньоторговельних угод суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності одержали посередницькі операції,

тому в межах даного дослідження набули розгляду їх особливості та умов організації, знання яких дозволяє не тільки вибрати потрібного посередника, а й забезпечити найбільш ефективний і економічний спосіб здійснення зовнішньоторговельної угоди. Як варіант оптимізації зовнішньоторговельних посередницьких операцій вітчизняних підприємств, запропоновано використовувати уніфіковану схему послідовності дій, яка необхідна на тому чи іншому етапі їх проведення. За структурою схема включає головні етапи, кожний з яких регулює прийняття рішень на конкретних ланцюгах здійснення зовнішньоторговельної діяльності.

Ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності в межах підприємства потребує адекватного умовам його роботи організаційного забезпечення. Тому *другий розділ* монографії присвячено розгляду умов організаційного забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, особливостей побудови та методичних підходів до оцінювання ефективності організаційних структур управління, використання яких здійснюється на основі вивчення чинників, що безпосередньо чи опосередковано впливають на характер їх побудови. Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою, оскільки у широкому розумінні технологія – це процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних, інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки). Тому ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура її відповідає використовуваній технології. Представлено показники оцінки ефективності організаційної структури, які вибираються на основі принципів простоти, оперативності, економічності їх розрахунку, повноти віддзеркалення функціонування об'єкту оцінки та групуються по блоках і рівнях, що дає комплексне уявлення про об'єкт, створюючи інформаційну модель стану організаційної структури управління. В рамках дослідження оптимізації оргструктури зроблено акцент на необхідності усунення зайвих структурних

ланок, розмежуванні діяльності керівників, і тим самим підвищенні ефективності системи управління та приведенні її в стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей в межах прийнятої стратегії.

В *третьому розділі* розкрито сутність і специфіку ресурсного забезпечення потенціалу конкурентоспроможності на зарубіжних ринках, управління інвестиційним забезпеченням підприємства та поглиблено відповідний понятійний апарат. Методологічну основу управління конкурентоспроможністю підприємства склали концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

Поряд із теоретичним дослідженням конкуренції обґрунтовано особливості формування потенціалу вітчизняних підприємств в процесі розробки стратегічних альтернатив підвищення їх конкурентоспроможності у результаті підтримки рівноваги між необхідним рівнем міжнародної інтеграції, заданими цілями підприємства на кожному ринку й можливостями їхнього досягнення. Зазначену відповідність можна отримати побудовою стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності, що допомагає більш обґрунтовано підійти до розробки міжнародного маркетинг-міксу, визначення цільових ринків та виходу на світовий ринок.

На основі існуючих моделей розроблено організаційно-економічну блок-схему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка представляє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які утворюють певну цілісність.

Організаційно-економічний інструментарій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств представлений в *четвертому*



*розділі.* Дієвим інструментом забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності має стати використанням широкого спектру ІТ – інструментів, зокрема, ВРМ–систем, які забезпечують комплексне моделювання, управління бізнес-процесами, надають користувачеві набір зручних інтерфейсів для взаємодії з процесом, можливості моніторингу, аналізу та дослідження середовища виконання бізнес-процесів.

Основною складовою у виборі пріоритетів підприємства на зарубіжних ринках є стратегія конкурентного позиціонування, яка представлена в дослідженні розглядом класичних моделей стратегічного аналізу і планування, зокрема, матрицею Shell/DPM, що базується на множинних оцінках якісних і кількісних параметрів бізнесу. Описово-інструктивна спрямованість моделі Shell/DPM може використовуватись як для характеристики фактичної (чи очікуваної) позиції, що визначається відповідними змінними, так і для обрання можливих стратегій. Тому ця модель виявляється особливо ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій підприємства в часі, оскільки вона не прив'язується до фінансових показників, а отже не відчуває на собі впливу факторів, які можуть зумовити помилки.

*П'ятий розділ* монографії присвячено дослідженню реверсивної логістики як визначального фактора підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що є інструментом вирішення таких важливих завдань як задоволення потреб споживачів, швидка та ефективна реакція виробника на браковану продукцію, необхідний рівень якості продукції, створення та споживання вторинних ресурсів. Проаналізовано вплив потенціалу ринку логістичних послуг на розвиток національної економіки. Запропоновано організаційно-управлінські заходи реалізації логістичного потенціалу підприємств в системі глобальних логістичних мереж з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообороту та процедур спрощення міжнародної торгівлі. Здійснено огляд та характеристику ринку програмного

забезпечення в контексті управління логістичною діяльністю вітчизняних компаній, висвітлено основні ознаки модернізації логістичних процесів та обґрунтовано переваги удосконалення усіх етапів ведення логістичного бізнесу за допомогою сучасних автоматизованих систем управління.

Запропоновані у монографії теоретичні положення та практичні рекомендації можуть використовуватися як прикладний інструментарій керівництвом промислових підприємств під час здійснення ними управлінської діяльності щодо ресурсного та інвестиційного забезпечення їх конкурентоспроможності, а також у діяльності органів державної влади, державних, науково-дослідних та приватних інституцій України.

## МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається пріоритетним напрямом політики будь-якої держави, оскільки створює основи для формування вигідної торгівлі та привабливого інвестиційного клімату в країні. Сучасні процеси глобалізації та інтернаціоналізації господарства якісно змінили умови зовнішньоекономічної діяльності. Нестабільна політична ситуація в країні, перманентна економічна криза вносять додаткові проблеми при здійсненні суб'єктами господарювання зовнішньоекономічної діяльності. Недостатність реалізації методології організаційно-економічного механізму розвитку зовнішньоекономічної діяльності в процесі функціонування призводить до зменшення потенціалу підприємств, збільшує диспропорції між їх внутрішніми можливостями та очікуваннями і зовнішніми вимогами. В умовах економіки компетенцій надзвичайно важливо визначити цілеспрямованість, погодженість взаємодії суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності під час їх функціонування. Послідовність управлінських дій, а також методів з реалізації функцій та принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю визначаються саме організаційно-економічними механізмами.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління організаційно-економічним механізмом розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Теоретико-методологічними напрямками дослідження є:

- забезпечення збалансованого розвитку міжнародної компанії;
- антикризове управління підприємством в умовах зовнішньоекономічної діяльності;

- особливості та умови організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством;
- процес оптимізації організаційної структури управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність як домінанта розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- організаційні умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку ІТ;
- управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізаційних змін;
- стратегічні альтернативи конкурентної боротьби підприємства на зовнішніх ринках;
- організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства;
- організаційно-управлінські заходи підприємств в контексті глобальних логістичних процесів.

Теоретико-методологічний базис організаційно-економічного механізму розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств будується на принципах науковості, історизму, всебічності, комплексності, цілеспрямованості, об'єктивності, прагматичності. Теоретико-методологічною основою дослідження стали положення організаційного-економічного розвитку, теорії функціональних економічних систем, традиційні та новітні наукові підходи до функціонування підприємств, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Особливості використання методів та їх поєднання визначаються метою, змістом, спрямованістю дослідження та організаційною формою об'єкта дослідження. Процес прийняття управлінських рішень спирається на сукупність методів і засобів, що використовуються при управлінні організаційно-економічним механізмом розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Серед методів прийняття управлінських рішень доцільно виділити: компромісні, побудовані на узгодженні цілей управління шляхом взаємних поступок учасників зовнішньоекономічної діяльності; цільові, багатоцільові й багатомірні, за допомогою яких аналізуються й проводяться багатоваріантні обґрунтування управлінських рішень щодо складових організаційно-економічного механізму розвитку зовнішньоекономічної діяльності; оцінні, за допомогою яких гіпотези й інформація поєднуються в загальне або часткове рішення щодо організаційно-економічного механізму розвитку зовнішньоекономічної діяльності; пізнавальні, що описують способи перевірок істинності прийнятих і виконуваних управлінських рішень; діагностичні, які попереджують можливість порушень стабільної роботи підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. При цьому, слід пам'ятати, що комбінування перерахованих моделей та методів, а також оптимального набору сучасних теорій, що відображають організаційно-економічний механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню ступеня точності та достовірності результатів під час опису складних систем і визначення їх шляхів оптимізації.

Пропоновані моделі та методи дозволяють досягти системності у вирішенні комплексу управлінських проблем, пов'язаних із механізмом розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Мультиплікативні та синергічні ефекти досягаються шляхом візуалізації та комплексного розуміння складних процесів розвитку світової економіки та адаптаційних рішень регіонального характеру. Управління організаційно-економічним механізмом

розвитку на макрорівні є достатньо об'ємним і складним для формалізації, а його моделі мають значну кількість внутрішніх зв'язків і велику розмірність. В цілому методологія управління організаційно-економічним механізмом розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств будується на фундаменті поєднання наукових підходів та практики реалізації принципів і процедур управління маркетингом, логістикою та стратегією використання об'єктів ланцюгів поставок і комунікаційних рішень.

Особливе значення серед економічних методів має оптимізація, оскільки основним призначенням формування організаційно-економічного механізму розвитку зовнішньоекономічної діяльності є економічно-ефективні поточкові процеси, і на основі оптимізації сукупних витрат, максимізації прибутку з урахуванням забезпечення соціального ефекту, який надалі стає все більш актуальним в забезпеченні зростання сукупної вартості продукту. Формування таких поточкових процесів потребує вироблення й прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організаційно-економічного механізму розвитку підприємства і зокрема його зовнішньоекономічної діяльності.

Методологія формування і управління ефективним організаційно-економічним механізмом розвитку зовнішньоекономічної діяльності неможливе без методів якісної оцінки на основі думок журі, експертів, моделі очікувань споживачів, а також неформальних підходів, які передбачають використання таких способів інформування: вербальний – отримання й передавання інформації шляхом переговорів, за допомогою радіо, телебачення, Інтернету або прямого спілкування з людьми; письмовий – через газети, журнали, звіти тощо, отримання інформації за допомогою економічної розвідки. Будь-яке управлінське рішення на будь-якому рівні (макро-, мікро-) має за свою основу матеріальні потреби та інтереси людини, саме це буде визначати глибинне коріння економічної конкуренції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

## **1.1. Забезпечення збалансованого розвитку міжнародної компанії**

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються наявністю конкуренції, динамічністю ринкової кон'юнктури, суттєвими перетвореннями у макросередовищі, які представлені тенденціями НТП, швидким старінням знань, виникненням нових сфер економіки, змінами способу виробництва – змінним середовищем. До числа таких характеристик в економіці України, зважаючи на її перехідний характер, слід додати проблеми роздержавлення власності, глобалізаційні процеси, зміну діяльності фінансових інститутів, посилення конкуренції між національними та транснаціональними компаніями на вітчизняному ринку тощо.

Внаслідок складності і рухливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно провести підприємствам. Також підвищуються вимоги до якості змін – вони мають здійснюватися швидше, результативніше, з меншою кількістю збоїв, мати більш широке охоплення й глибину і бути збалансованими, тобто не порушувати існуючу рівновагу на підприємстві. Особливу актуальність дана проблематика складає для української дійсності, коли в умовах динамічних умов господарювання підприємства вимушені шукати все нові шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності.

Створення ефективної моделі управління підприємством значною мірою полягає в розробленні системи економічно і науково обґрунтованих цільових показників, що охоплювали б усі стратегічно важливі сфери діяльності підприємства (фінанси, ринок, виробництво та інновації). Саме формування механізму причинно-наслідкових зв'язків між усіма групами показників

служить інструментом для реалізації стратегій підприємства та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Для ефективного управління стратегією компаніям потрібна система управління, що дає змогу здійснювати моніторинг стратегічних ініціатив.

Під час теоретичного дослідження та систематизації підходів до визначення поняття «розвиток» було сформовано поняття «збалансований розвиток підприємства» як сукупності процесів періодичних, гармонійних змін у діяльності підприємства, які не порушують цілісність підприємства як відкритої системи та призводять до підвищення його потенціалу і досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на відсутність праць, які розрізняють типи розвитку підприємства, було визначено характерні ознаки, що є основою для порівняння типів розвитку між собою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Відмінності та спільні риси між типами розвитку підприємства

Характерна ознака	Типи розвитку підприємства		
	Збалансований	Сталий	Стійкий
Ключові характеристики	рівномірність (гармонійність)	безперервність	на одному рівні
Зовнішній вплив	опосередкований вплив	опосередкований вплив	прямий вплив
Внутрішній вплив	прямий вплив	прямий вплив	опосередкований вплив
Регулярність	нерегулярний	нерегулярний	регулярний
Пропорційність	гармонійний	не завжди гармонійний	не завжди гармонійний
Часові рамки	залежить від часу	залежить від часу	залежить від часу
Відповідність критерію	відповідає	відповідає	відповідає
Піддатливість змінам	піддатливий	непіддатливий	непіддатливий

Джерело: [1-4]

Безумовно, дані терміни мають чимало спільного, проте різняться ключовими характеристиками: для збалансованого розвитку це – його рівномірність (гармонійність), для сталого головним є безперервність, а для



стійкого – забезпечення діяльності підприємства на одному, обраному рівні, який максимально забезпечує досягнення цілей підприємства.

Л. Г. Мельник вважає, що стійкий розвиток підприємства – це можливість жити «на відсотки» із природного капіталу» та розвиватись на одному, попередньо обраному рівні для забезпечення максимальної прибутковості [1, с. 197].

Сталий розвиток підприємства обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу.

Тобто, збалансований розвиток – це економічне зростання, відповідно до якого усі напрями діяльності підприємства розвиваються рівномірно (гармонійно), що може забезпечити досягнення цілей підприємства в коротко-, середньо- і, найголовніше, довгостроковій перспективі.

Для забезпечення збалансованого розвитку компанії необхідна модель оцінювання ефективності діяльності підприємства, яка б дала можливість надати не тільки загальні уявлення про діяльність підприємства, але й про стан середовища, його окремих елементів, динаміку напрямів, а також дотримання балансу змін.

Така модель потребує обґрунтування допустимого для цілісності системи ліміту коливань (відхилень від рівноважного стану). З цією метою були розглянуті принципові підходи до оцінювання діяльності підприємства. Визначено, що у теоретичній літературі немає системи оцінювання, яка б давала відповідь на питання, чи досягнута рівновага у підприємстві як у складній системі в цілому. Це пояснюється тим, що: 1) економічна рівновага має досить динамічний характер; 2) коливання (відхилення від рівноваги) є передумовою розвитку; 3) досягнення системою критичного стану (який вимірюється рядом показників) пов'язано із невизначеністю – чи порушиться

цілісність системи, чи вона перейде на новий, більш високий рівень впорядкованості [2, с. 50].

Проведене дослідження дозволило зіставити категорії економічної рівноваги, оптимальності та збалансованості та зробити висновок про їх взаємопов'язаність, але нетотожність.

Перша система фінансових і нефінансових показників оцінки діяльності підприємств була сформульована в 1985 р. Р. Фріменом як система показників відповідальності (Accountably Scorecard — ASC) [3]. У ній взаємопов'язані інтереси різних зацікавлених сторін, наприклад, керівників, робітників, постачальників, споживачів та ін.

ASC знайшла подальший розвиток у концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard — BSC), розробленої Р. Капланом і Д. Нортонем [11] у 1990 р., яка стала продовженням концепції технології управління по цілях, сформульованої П. Друкером [3, с. 35].

Збалансовану систему показників (ЗСП) можна визначити як ретельно підібраний набір інструментів, які піддаються кількісному виміру та ґрунтуються на стратегії організації. Вона містить фінансові показники та фактори майбутньої економічної ефективності, які приводять стратегію організації у дію та створюють вартість.

Збалансована система показників транслює місію й загальну стратегію організації в систему взаємозалежних показників. Вона використовує вимірювані показники принаймні у наступних чотирьох напрямках [4, с. 82]:

- фінансовий напрямок, що розглядає ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;
- оцінка корисності товарів і послуг компаній з погляду кінцевих споживачів;
- внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;

– інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення.

Традиційно фінансові показники, що використовуються в збалансованій системі показників вважаються «пізніми» (коли реагувати на них вже пізно), а показники, які відносяться до перспектив «Ринок/Споживачі», «Бізнес-процеси» і «Інфраструктура/ Співробітники», розглядаються як «ранні» (є можливість реагувати завчасно) [4, с. 83].

Серед завдань збалансованої системи показників — поширення інформації щодо результативності виконання стратегії компанії, озброєння її працівників знаннями, які дозволяють залучати їх до стратегічного процесу та посилення нематеріального активу компанії. Упровадження збалансованої системи показників сприяє подоланню інформаційного розриву в компанії, створенню її єдиного інформаційного простору.

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління [2, с. 52].

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами як: переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [3, с. 36].

Традиційну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи (табл. 1.2).

Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для успішних українських компаній.

Збалансована система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві (рис. 1.1).

Таблиця 1.2

### Недоліки ЗСП на підприємстві

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	у керівництві	у часових рамках
<ul style="list-style-type: none"> <li>– нефінансові показники лише виявляють недоліки фінансових показників;</li> <li>– показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку;</li> <li>– показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і фінансової підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невідпрацьованість процесів реалізації;</li> <li>– повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу;</li> <li>– застосування до поточної господарської діяльності методик оцінювання не приводить до позитивного прориву в діяльності;</li> <li>– ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП;</li> <li>– відсутня можливість отримання достатньої інформації з низки показників оцінки;</li> <li>– розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформ-систем, що надовго відволікає їх від розроблення ЗСП;</li> <li>– виключення можливості нагромадження досвіду</li> </ul>

Джерело: [3-5]



Рис. 1.1. Переваги та недоліки ЗСП у застосуванні на підприємстві [2, с. 51]

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес-моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача.

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей як: доведення стратегії до співробітників організації; узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників; ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом; виявлення й координація стратегічних ініціатив; періодичний і систематичний перегляд стратегії; установлення зворотного зв'язку для коригування стратегії [5].

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Умовно процес розроблення системи збалансованих показників можна подати у вигляді декількох етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. П'ятиетапна модель розроблення збалансованої системи показників [4, с. 81]

Застосування ЗСП починається, як правило, із оголошення корпоративної стратегії й визначення загалом етапів її реалізації. До таких належать:

- розроблення показників (скласти список показників, що відбивають найважливіші фактори успіху);
- виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, що стосуються причинно-наслідкових відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);
- розроблення ієрархії карт показників (після розроблення карти показників для всієї організації підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);
- установлення зв'язку з оплатою (погодити винагороду працівників за успіхи в ЗСП);
- підготовлення інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність до логіки ЗСП; конфігурувати й управляти системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої системи);
- одержання й використання зворотного зв'язку.

Система збалансованих показників Р. Нортон і Д. Каплана ґрунтується на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [5, с. 112].

Аналіз моделей показує, що збалансовані системи показників мають більше подібностей, ніж відмінностей. Відмінності в основному стосуються форми представлення інформації, ніж змістовної сторони. Аналіз впроваджених на практиці систем збалансованих показників показує, що вони, як правило, зазнають істотних змін при адаптації до особливостей конкретного підприємства.

Найкращі моделі відповідають наступним характеристикам: в них чітко сформульовані і прописані всі процеси і області використання; для кожної

сфери діяльності підприємства існує система показників або набір показників; переважає кількісна оцінка показників над якісною.

Таким чином, визначено, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, зазначимо, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Розвиток міжнародної компанії нерозривно пов'язаний із оцінкою поточного стану підприємства за допомогою системи фінансових показників. Для ТОВ ДТЕК було розраховано показники за період від 2014 по 2018 роки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка ключових фінансових показників діяльності ТОВ ДТЕК  
за 2014-2018 рр.**

Ключові показники діяльності підприємства	Динаміка показника, у порівнянні із попереднім роком				
	2018	2017	2016	2015	2014
Консолідовані доходи	+108,6%	+63,0%	+61,8%	+15,7%	+44,6%
Собівартість реалізованої продукції	+136,2%	+58,3%	+52,1%	+42,8%	+35,8%
Валовий прибуток	+22,3%	+79,5%	+209,0%	+244,6%	+50,8%
Рентабельність за валовим прибутком	-10,1%	+7,0%	+5,0%	+15,0%	+10,0%
Чистий прибуток	+168,2%	+23,3%	+332,0%	+300,0%	-400,0%
Чистий операційний грошовий потік	+39,7%	+86,0%	+50,7%	-26,0%	+30,1%
Капітальні витрати	+135,8%	+94,7%	+17,0%	+64,0%	+87,0%

Динаміка основних фінансових показників свідчить про невинний розвиток компанії, збільшення її активів та прибутковості.

Тенденції зростання собівартості у 2018 році (+136,2%) обумовлені наступними факторами:

- витрати на купівлю електроенергії підприємствами дистрибуції у ДП «Енергоринок» з метою подальшого продажу кінцевим споживачам зросли;
- витрати на закупівлю сировини і матеріалів зросли;
- витрати на персонал у собівартості збільшилися;
- амортизаційні відрахування за основними засобами і нематеріальними активами у собівартості збільшилися.

Зменшення грошового потоку від операцій обумовлено зниженням обсягів виробництва внаслідок падіння попиту і зниження цін на продукцію підприємства.

ТОВ ДТЕК проводить постійну модернізацію своїх виробничих потужностей. Розмір інвестицій (табл. 1.4) у кожний із бізнес-сегментів залежить від наявної ринкової кон'юнктури, стану виробничих потужностей, необхідності модернізації та новопридбаних активів компанії.

Таблиця 1.4

**Розмір інвестицій, млн. грн. (без ПДВ)**

Бізнес-сегмент	2016	2017	Δ	Δ,%
Видобуток та збагачення вугілля	2542	3855	1313	51,6
Генерація електроенергії	1351	3222	1871	138,4
Продаж електроенергії, у т.ч. «Київенерго»	260	1495	1235	475,0
Інші, у т.ч. «Вінд Пауер»	170	1621	1451	853,5
Всього	<b>4323</b>	<b>10193</b>	<b>5870</b>	<b>135,8</b>

Між виторгом, собівартістю виготовленої продукції та чистим прибутком існує прямо пропорційна залежність, що свідчить про збалансованість розвитку ТОВ ДТЕК.

На даний момент у ТОВ ДТЕК проходять зміни організаційної структури. Мета – підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок зростання ефективності і гнучкості управління. В рамках цих змін здійснюється перехід від трирівневої до дворівневої моделі управління.



Управління ризиками ТОВ ДТЕК здійснюється в рамках комплексної системи, яка спрямована на виявлення, прогнозування, оцінку і зведення до мінімуму потенційно несприятливих подій, що можуть негативно відбитися на досягненні цілей компанії.

Всього на інвестиційні проекти ТОВ ДТЕК витратило 10193 млн. грн. Найбільшу частку інвестицій було спрямовано у сегмент продажу електроенергії, внаслідок придбання ТОВ «Київенерго». Найменше – на видобуток та збагачення електроенергії (51,6% у порівнянні із 2017 роком).

Нижче розглянуто чинники, які впливали на функціонування бізнес-сегментів ТОВ ДТЕК протягом 2014-2018 рр. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Структура консолідованого доходу за джерелами виникнення  
(2018-2014 рр.%)**

Частка консолідованого доходу, яка отримана внаслідок:	Роки				
	2018	2017	2016	2015	2014
– реалізації вугільної продукції	8,5%	43,8%	39,6%	31,4%	41,4%
– оптового продажу електроенергії	37,2%	26,2%	32,4%	37,3%	30,3%
– продажу електроенергії	44,6%	29,0%	27,8%	31,1%	28,3%
– продажу теплоенергії	9,6%	0%	0%	0%	0%

Враховуючи плани ЄС щодо переходу на відновлювані джерела та прийняття Верховною Радою договору про заснування Енергетичного Співтовариства в рамках співробітництва з ЄС, Україні для збереження статусу експортера електроенергії необхідно продовжувати розвивати сектор альтернативної енергетики. Зважаючи на ситуацію, що склалась на ринку енергетики України ТОВ ДТЕК слід спрямовувати більшу частину своїх інвестицій на розвиток виробництва енергії із відновлюваних джерел.

Скорочення споживання електроенергії промисловими підприємствами у 2018 році, зменшення кількості працюючих енергоблоків теплових електростанцій у зв'язку з аварією на Вуглегірській ТЕС знижує обсяги споживання вугілля. У зв'язку з цим ТОВ ДТЕК не збільшує видобуток і

збагачення – виробничі показники вугільних підприємств фактично залишилися на рівні 2017 року.

На основі розрахованих показників були побудовані графіки та спрогнозовано значення показників на 2017-2018 роки. Обсяги виторгу компанії на 2017 та 2018 роки попередньо складатимуть 12450 та 16120 млн. грн. відповідно, якщо умови функціонування компанії не зміняться.

Структура консолідованого доходу за джерелами виникнення протягом 2014-2018 не є однорідною (табл. 1.6). Це перш за все пов'язано із постійним збільшенням активів компанії.

Чинники, що вплинули на показники діяльності підприємства:

- зміцнення позиції ДТЕК на традиційних ринках збуту і вихід на ринок вугілля Азії;
- розширення співпраці з металургійними підприємствами Китаю і Південної Кореї;
- укладання контрактів із кількома міжнародними енергетичними компаніями на постачання вугілля для забезпечення потреб теплових станцій в Європі;
- відновлення постачання енергетичного вугілля марки Г і ДГ до країн Середземномор'я;
- підвищення ефективності експортних операцій і зростання частки прямих продажів кінцевим споживачам у Європі.

Відповідно до умов рівноваги, її визначено на кожному рівні функціонування підприємства (табл. 1.7).

Відсутність балансу на виробничому секторі пояснюється високою кількістю відходів під час вироблення продукції, а також наявністю дефіциту ресурсів (1% антрациту). Для подолання проблеми дефіциту ресурсів у 2017 році ТОВ ДТЕК купила три шахти і збагачувальну фабрики у компанії «Ростовський антрацит» (ВАТ «Шахтоуправління «Обухівська», ВАТ «Донський антрацит», ТОВ «Сулінантрацит»).

Таблиця 1.6

**Чинники, що вплинули на діяльність бізнес-напрямів ТОВ ДТЕК**

Видобування вугілля і генерація електроенергії	Дистрибуція електроенергії	Генерація електроенергії із поновлюваних джерел	Продаж теплової енергії
Прийняття оновленої «Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» передбачає більше широке використання вугілля для потреб української економіки як енергоносія місцевого походження для заміни імпортованого газу	28 березня 2013 року Кабмін прийняв постанову про відміну дотаційних сертифікатів при розрахунку ціни на експорт електроенергії	ВР 20.11.2012 прийняла законопроект N10183, що з 1 січня 2013 р. знижує "зелений тариф" для сонячних електростанцій, що вводяться в експлуатацію з 2013 року на 27 %	Прийняття Закону «Про засади функціонування ринку електроенергії України» 24.10.2013. Введення перехресного субсидування
Згідно прогнозів МЕА, світові обсяги споживання вугілля до 2017 року можуть зрости на 1,2 млрд. тонн, до переліку найбільших споживачів вугілля нині входять Китай, США, Індія, Росія	Скорочення споживання електроенергії в Україні (за 6 місяців 2013 року споживання зменшилося на 4,1% порівняно з аналогічним періодом 2012 року)	Нова енергетична стратегія України передбачає збільшення використання нетрадиційних джерел енергії до 2030 року до 40,4 млн. т н.е.	Проведення масової приватизації ТЕС (70% від загальної кількості придбав ТОВ ДТЕК)
Рішення китайської влади (у 2011 році) про закриття 3 тис. нерентабельних малих шахт (загальний річний видобуток – до 100 млн. тонн на рік) до 2015 року	Зміна структури споживання електроенергії Частка електроенергії, що споживається населенням зросла на 28,1%.	Введення нових правил з 1 січня 2013 року для отримання «зеленого тарифу» щодо електрики, генерованої з використанням сонячного випромінювання	У 2012 році набули чинності зміни до закону «Про теплопостачання», які дали НАК «Нафтогаз України» важіль тиску на комунальників
Закриття шахт у ФРН і Великобританії, потреба європейського ринку в антрацитах в обсязі до 2,5 млн. тонн щорічно.	Прийняття у лютому 2011 року договору про заснування Енергетичного Співтовариства в рамках співробітництва з ЄС	Радою міністрів енергетичного Співтовариства для України визначено частку енергії, отриману із відновлюваних джерел, в енергобалансі країни у 2020 році на рівні 11%	У травні 2012 році Україна списала борги за газ в усьому ланцюжку – від постачальника до споживача «блакитного палива»
Прийняття у 2011 році «Програми підтримки стратегії розвитку вугільного сектору» коштом ЄС. У 2013 році ціни на вугільну продукцію в Європі знизилися на 20%.	Підвищення втрат в електро-мережах України (до 11,5% від виробл. обсягу), у Європі – 2-3%	Прийняття ЄС “Плану 20-20-20”, передбачає скорочення до 2020 р. викидів парникових газів на 20% до рівня 1999 р., на стільки ж відсотків повинна вирости в енергобалансі доля біопалива і відновлювальних джерел енергії, а енергоспоживання, навпаки, — на 20% скоротитись	
Перенасичення ринку вугілля України готовою продукцією (близько 400 млн. тон лежить на складах шахт у 2013 році)	Прийняття у 2013 р. Закону «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» (укладення двосторонніх договорів та можливість придбання необхідних обсягів електроенергії на спотовому ринку)		
Прийняття у квітні 2012 року Закону «Про приватизацію вугільних шахт»			

Таблиця 1.7

**Умови рівноваги по секторам ТОВ ДТЕК**

<b>Аналізований сектор</b>	<b>Умова рівноваги</b>	<b>Прояви відхилення</b>
<b>Загальноекономічна збалансованість</b>		
Загальноекономічний сектор	Очікування = Результат Попит = Пропозиція Доходи = Витрати	Наявність збитків у сегменті видобутку та збагачення вугілля (-59,3%) Пропозиція вугілля перевищує його попит (профіцит вугілля)
<b>Маркетингова збалансованість</b>		
1. Маркетинговий сектор	Реалізована продукція = Товарна продукція	Наявність залишків нереалізованої продукції у розмірі 3048 млн. грн. (вугілля).
<b>Виробнича збалансованість</b>		
2. Виробничий сектор	Витрачені ресурси = Кінцевий продукт	Наявність 6 млн. т золошлаків, які не можуть бути повторно використані Наявність дефіциту ресурсів у 2016 (1% антрациту)
<b>Фінансово-інвестиційна збалансованість</b>		
3. Фінансово-інвестиційний сектор	Приток капіталу = Відтік капіталу	Наявність дефіциту обігових коштів та залучення у 2017 році кредиту на суму більше \$535 млн. Нерівномірне інвестування бізнес-сегментів (приріст відновлювальної енергетики у 2016 році склав 853,5% у порівнянні із 2015)
<b>Інноваційна збалансованість</b>		
4. Інноваційний сектор	Традиції - Інновації	Сектор збалансований
<b>Стратегічна збалансованість</b>		
5. Стратегічний сектор	Стратегія узгоджена з тактикою	Сектор збалансований

Незбалансованість маркетингового сектору визначається наявністю залишків нереалізованої продукції у розмірі 3048 млн. грн. (вугілля). Це насамперед пов'язано із профіцитом на ринку вугілля України. У 2017 році у ТОВ ДТЕК спостерігались проблеми зі збутом вугілля через Міністерство вугілля та енергетики України. Внаслідок чого частка реалізації вугільної продукції ТОВ ДТЕК у консолідованому доході склала 8,5% (у 2017 – 43,8%).

Для оцінки збалансованості ТОВ ДТЕК був обраний метод, заснований на оцінці ризиків підприємства. Використовуючи відносні показники для кількісного оцінювання ризиків, було розраховано відповідні значення коефіцієнтів ризиків для ТОВ ДТЕК. Найбільш проблемними видами ризиків для ТОВ ДТЕК є ринкові ризики. Причиною цього є подорожчання собівартості продукції, яка виросла за 2017 рік на 136,4%. Вагомими є також ризики бізнес-події, а саме коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт фінансування. Це пов'язано із зменшенням грошових коштів компанії, яка вкладає їх у нові проекти, виплату податків та нові проекти. Найменші ризики ТОВ ДТЕК можуть виникнути у сфері майна та ліквідності.

Для виявлення взаємозв'язків між даними показниками був проведений кореляційний аналіз Спірмана. Відповідно до нього, група ризиків ліквідності має найбільший вплив на діяльність підприємства в цілому.

Отже, щоб збалансувати розвиток ТОВ ДТЕК, спираючись на методику засновану на оцінці сфер ризиків підприємства, перш за все, ТОВ ДТЕК необхідно звернути увагу на постійно зростаючу собівартість продукції. Тобто, зосередитись на менш збиткових сегментах компанії (продаж електроенергії та її генерації). Щодо вугільного сегменту – спрямовувати більшість своїх зусиль на видобуток антрациту (адже попит на дану продукцію є значним на сьогодні, і по прогнозам вітчизняних науковців протримається ще мінімум 30 років, а Україна є найбільшим у Європі експортером антрациту).

Для ТОВ ДТЕК розроблено збалансовану систему показників, яка дозволяє формалізувати стратегію бізнесу. На першому етапі було обрано загальнокорпоративну стратегію, використовуючи матрицю «Товар-ринок» Ігоря Ансофа. В умовах нестабільності української економіки та спаду у важкій промисловості для ТОВ ДТЕК запропоновано стратегію розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок). На основі загальнокорпоративної стратегії розроблена стратегічна карта підприємства (рис. 1.4), яка дозволила узгодити

між собою стратегічні цілі по напрямкам розвитку і вибудувати чіткий взаємозв'язок між ними.

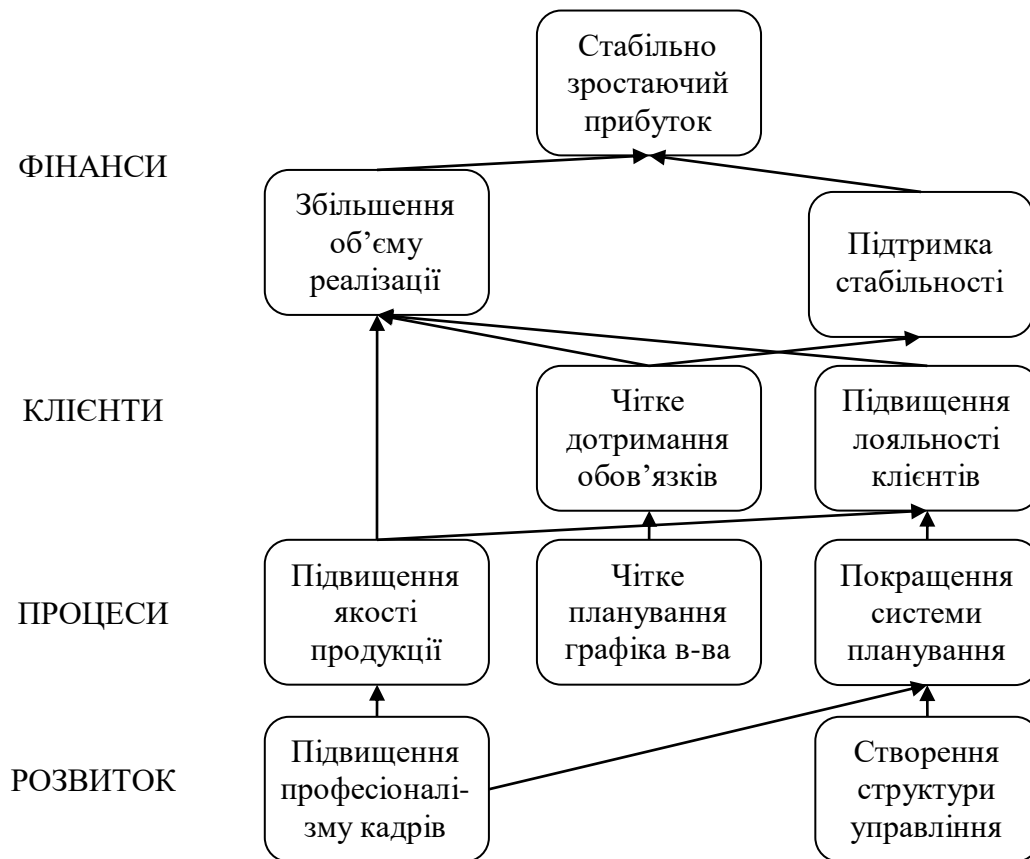


Рис. 1.4. Стратегічна карта цілей ТОВ ДТЕК

Стратегічна карта ТОВ ДТЕК дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії міжнародної компанії. Розроблена збалансована система показників (табл. 1.8) допомагає трансформувати цілі стратегічної карти в конкретні показники та стратегічні заходи. Баланс повинен зберігатися не тільки всередині самих бізнес-процесів, а й між ними. Найголовніше не стільки стан показників бізнес-сегменту, як взаємопов'язані величини та стан самих груп показників сегментів, що постійно змінюються. При чому в обох випадках інтерес представляється кількісним вираженням відношень між показниками (групами показників), які повинні один одного урівноважувати.

Таблиця 1.8

## Збалансована система показників ТОВ ДТЕК

Перспек- тива	Стратегічна ціль	Показник досягнення цілі			Стратегічні заходи
		Назва	Цільове значення	Цільова дата	
Фінанси	Отримання стабільно зростаючого прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>чистий прибуток;</li> <li>прибуток від реалізації</li> </ul>	10000 млн.грн. 120000 млн.грн.	30.11.2018 30.11.2018	
	Збільшення об'єму реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>частка доходів кожного виду продукції від консолідованого доходу;</li> <li>зміна частки ринку;</li> <li>кількість нових клієнтів;</li> <li>кількість повторних продажів</li> </ul>	Продаж ел.ен = 40%, Опт. продаж ел.ен. =40% Вугілля=10%, Теплова ен.=10% 33% ринку електроенергії > на 20% ....85%	30.11.2018 30.11.2018 30.06.2018 30.08.2018	
	Підтримка стабільності	<ul style="list-style-type: none"> <li>зміна прибутку;</li> <li>коефіцієнт економічної безпеки п-ва</li> </ul>	+20% 0,7	30.11.2018 30.11.2018	
Клієнти	Чітке дотримання обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>сума розрахунків по претензіям</li> </ul>	0 0	30.11.2018 30.11.2018	Призначення штрафних санкцій у розмірі 20% від контракту за несвоєчасну поставку продукції
	Підвищення лояльності клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість повторних продаж</li> </ul>	75% від загальної кількості	30.11.2018	Нова система знижок (багаторічна знижка)
Процеси	Покращення системи товарного планування та управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>залишок товарів на складі по кожній позиції</li> </ul>	Вугілля К = 5 млн.т. Вугілля А = 10млн.т. Вугілля Г = 2млн.т. Вугілля ДГ = 1млн.т.	30.11.2018	Використання ІТ систем, регулярний контроль поточних значень показників за допомогою функцій SAP R/3
	Підвищення якості електропостачання для клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>надійність електропостачання;</li> <li>готовність мереж для видачі потужності згідно договорів і, у випадку необхідності, збільшення приєднаної потужності;</li> <li>рівень споживчого сервісу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% уникнення перерв в електропостачанні споживачів І та ІІ категорії;</li> <li>зменшення часу перерв в електропостачанні споживачів ІІІ категорії;</li> <li>у випадку необхідності, збільшення приєднаної потужності до 10%;</li> <li>існування кол-центру, обробка звернень споживачів – 7 днів.</li> </ul>	15.01.2017	Перейти на роботу в умовах методики стимулюючого тарифоутворення електроенергії
	Чітке планування графіка виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>відхилення фактичних результатів від запланованих</li> </ul>	15%	30.11.2018	Використання ІТ систем, регулярний контроль поточних значень показників за допомогою функцій SAP R/3
Розвиток	Підвищити професіоналізм співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>середній стаж роботи по спеціальності</li> <li>кількість годин навчання на місяць</li> <li>кількість співробітників, які закінчили академію ТОВ ДТЕК</li> </ul>	5 років 40 годин 10%	30.11.2018 30.04.2018 30.11.2018	Підвищення кваліфікації персоналу, цілеспрямована програма навчання персоналу в «Академії ДТЕК»
	Створити структуру управління на базі SAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>дотримання строків впровадження SAP</li> </ul>	впровадження системи до 30.06.2018	30.06.2018	Впровадження нового програмного забезпечення SAP

Тобто, для забезпечення збалансованого розвитку компанії необхідна модель оцінювання ефективності діяльності підприємства, яка б дала можливість отримати не тільки загальні уявлення про діяльність підприємства, але й про стан середовища, його окремих елементів, динаміку напрямів, а також дотримання балансу змін.

Така модель потребує обґрунтування допустимого для цілісності системи ліміту коливань (відхилень від рівноважного стану). З цією метою були розглянуті принципові підходи до оцінювання діяльності підприємства. Визначено, що побудова занадто складної моделі оцінювання стане перешкодою для практичного використання, адже охопити усі напрямки діяльності міжнародної компанії неможливо.

Уніфікована модель, яка б дозволила визначити збалансованість розвитку підприємства може існувати лише у вигляді теоретичної схеми із дуже узагальненими напрямками діяльності компанії.

У якості базової системи вимірювання розвитку компанії слід використати збалансовану систему показників, яка має наступні переваги: роз'яснює базову стратегічну орієнтацію компанії і подає її у вимірному вигляді; є комунікаційним ланцюжком, який дає змогу співробітникам зрозуміти свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, що суттєво підвищує ймовірність реалізації розробленої стратегії.

Розроблена збалансована система показників для ТОВ ДТЕК дозволить повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом; крім того, нова система дає можливість приймати цілком об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів, а також зосередити всі свої ресурси (фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні) на реалізацію стратегії (для ТОВ ДТЕК це отримання стабільнозростаючого прибутку), забезпечити зв'язок між стратегічними цілями і щоденною роботою комерційних, виробничих та адміністративних структур, а також підвищити керованість та ефективність діяльності.



## **1.2. Антикризове управління підприємством в умовах зовнішньоекономічної діяльності**

Кожне підприємство є унікальним, тому процес вибору стратегії для кожного з них носить індивідуальний характер. Однією з ключових складових загальної стратегії діяльності підприємства є антикризова стратегія. Правильно сформована, вона дозволяє не тільки згладити перебіг кризових ситуацій в організації, а й уникнути їх.

Очевидно, що тривалий нестабільний стан української економіки, негативно позначився на роботі більшості великих і малих підприємств. Визначення ступеня ризику банкрутства підприємства є актуальним для всіх осіб, зацікавлених становищем підприємства, інвесторів і т.д. У фінансовому аналізі добре відомий ряд показників, що характеризують окремі сторони поточного фінансово-економічного стану підприємства. І на основі цих показників створені інтегральні коефіцієнти, які характеризують загальне положення та ймовірність банкрутства підприємства.

Сьогодні відбувається значне посилення уваги з боку економістів як у теоретичному, так і у практичному розрізі до вирішення фінансово-економічних проблем підприємства. За останнє десятиліття збільшився обсяг наукових праць, спрямованих на здійснення антикризового управління підприємством. Це питання розглядалось такими вченими як І. А. Бланк, І. Н. Герчікова, І. Ансофф, В. М. Геєць, Л. В. Дікань, А. М. Поддєрьогін, Р. А. Фатхутдінов, Л. І. Михайлишин, М. Л. Гончарова, А. І. Дмитренко, О. М. Скібіцький, А. М. Штангрет, О. І. Копилук та інші. Вищезазначені автори досліджували теоретико-методологічні засади антикризового управління та питання розробки антикризових стратегій.

Антикризове управління як термін, може використовуватись в двох значеннях, у вузькому та широкому. У вузькому розумінні, це є системою організаційно-управлінських заходів з діагностування, попередження,

нейтралізації і подолання кризових ситуацій і їх чинників на окремому підприємстві. Тлумачення у широкому розумінні характеризує антикризове управління як систему управлінських заходів по діагностуванню, подальшому попередженню, нейтралізації та подоланню кризових ситуацій та їх факторів на усіх рівнях економіки.

Пріоритетною метою підприємства, яке потрапило в кризову ситуацію, а отже основним завданням антикризового управління є відновлення платоспроможності. З огляду на це необхідним є використання механізму реструктуризації. Тактично реструктуризацією передбачається реактивне антикризове управління, стратегічною — антисипативне, що включає у себе комплекс заходів з формування корпоративної стратегії фірми у довгостроковій перспективі, інвестиційну стратегію, вдосконалення усіх складових елементів організаційної структури підприємства [6, с. 573].

У науковій літературі на сьогодні не існує єдиного узагальненого підходу до трактування сутності антикризової стратегії.

Антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на певний період часу, що дозволяє максимально уникати небезпечних ситуацій і направляти підприємство на шлях зростання та зміцнення конкурентних позицій. Ключовою метою антикризової стратегії має виступати вирішення суперечностей і неузгодженостей між цілями підприємства, його наявними можливостями та впливом макро- і мікросередовища підприємства [6, с.572 ].

Антикризова стратегія розглядається як довгостроковий курс розвитку підприємства, певний перелік способів досягнення мети, що формується виходячи з власних інтересів у межах власної політики. При її розробці підприємством має чітко визначатися місія, конкурентні переваги, ринки збуту та виробнича структура.

Тому в рамках антикризового управління стратегію слід розглядати як певний інструмент вирішення суперечностей, що виникають у процесі розвитку підприємств в умовах прояву кризових ситуацій або загроз їх

настання при дії кризотворчих чинників і на базі обмежених ресурсів [7, с. 58].

Також, антикризову стратегію слід вважати інструментом досягнення підприємствами своїх цілей, наперекір впливу факторів макро- та мікросередовища, які виступають джерелами виникнення кризових ситуацій та стимулюють їх зростання і перехід у кризовий стан.

Антикризова стратегія має бути спрямована на визначення параметрів, що сприяють визначенню широкого спектра альтернативних дій з вирішення неузгодженостей або протиріч між цілями підприємств, ресурсами, що є в наявності та впливом мікро- та макросередовища середовища [8, с. 178].

Антикризову стратегію формують у межах загального стратегічного планування, та особливістю виступає акцентування уваги саме на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначенні завдань, розробленні та реалізації управлінських рішень, що стосуються ключових параметрів життєдіяльності підприємства у кризових ситуаціях [6, с. 574].

Стратегія антикризової діяльності як особливий вид управління, має свої характерні риси [7, с. 60]:

- обмеження за строками втілення (від 1 до 3 років). Стратегію вважають реалізованою в той момент, коли фінансові показники свідчать про те, що функціонування підприємства є збалансованим і сформовано стійку тенденцію до поліпшення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності діяльності;

- пріоритетність антикризової стратегії. Загальнокорпоративна, функціональні та ділові стратегії підприємства протягом часу його виходу з кризового стану суттєво коригуються з метою підпорядкування основній меті антикризового управління;

- результативність реалізації підвищена. Це зумовлюється масштабністю наслідків від успішності втілення антикризової стратегії;

– звужена функціонально-цільова спрямованість. Визначається обмежене коло об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази підприємства, що переживає кризу.

Також, автори наголошують на яскраво вираженому адаптивному характері. Антикризовою стратегією передбачається реалізація значної кількості організаційно-технологічних новацій та реорганізаційних заходів, котрими передбачається пристосування підприємства до чинників зовнішнього середовища його господарювання.

Загроза банкрутства має місце у випадках, коли неплатоспроможність стає стійкою, що свідчить про виникнення кризової ситуації і вимагає негайного «включення» антикризового механізму. Одним із найважливіших інструментів системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз (аналіз множинних дискримінант – Multiple-discriminant analysis, MDA). Його зміст полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання [8, с. 178].

Найбільш розповсюдженим в міжнародній практиці для прогнозування кризових явищ є багатофакторна модель Е. Альтмана, яка ще відома під назвою «розрахунок Z-показника» і має такий вигляд:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6B + 1,0E, \quad (1),$$

де,  $A$  – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів;

$B$  – чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;

$C$  – чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / середньорічну вартість активів;

$B$  – ринкова вартість акцій / середньорічну величину зобов'язань;

$E$  – виручка (валовий дохід) / середньорічна вартість активів.

Причому, якщо  $Z < 1,23$ , то це означає високу ймовірність банкрутства, тоді як значення  $Z > 1,23$  – свідчить про малу його ймовірність. Переваги цієї моделі – максимальна точність, однак питання про застосування моделі для економіки України залишається відкритим, оскільки її використання ускладнене через нестачу інформації, передусім аналітичного блоку. Вагові коефіцієнти моделі не є надійними для оцінки фінансового стану вітчизняних підприємств [9, с. 168].

До принципово іншого класу моделей скорингового аналізу належить п'ятифакторна модель У. Бівера оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства за наступними показниками: рентабельність активів; питома вага позикових коштів у пасивах; коефіцієнт поточної ліквідності; частка чистого оборотного капіталу в активах; коефіцієнт Бівера.

Вагові коефіцієнти для індикаторів у моделі У. Бівера не передбачаються і підсумковий показник фінансового стану не розраховується. Отримані значення індикаторів порівнюються з їх нормативними значеннями, розрахованими У. Бівером для трьох видів фірм: для благополучних компаній; для компаній, збанкрутілих протягом року; для фірм, що стали банкрутами протягом п'яти років [10, с. 86].

Система показників У. Бівера та їх значення для діагностики банкрутства наведені в табл.1.9.

Ознаки банкрутства можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться показники, що свідчать про можливі фінансові утруднення і ймовірність банкрутства в недалекому майбутньому: повторювані істотні втрати в основній діяльності, що виражаються в хронічному спаді виробництва, скороченні обсягів продажів і хронічній збитковості; наявність хронічно простроченої кредиторської і дебіторської заборгованості; низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція їх до зниження; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; систематичне збільшення тривалості обороту

капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; використання нових джерел фінансових ресурсів на не вигідних умовах; несприятливі зміни в портфелі замовлень; падіння ринкової вартості акцій підприємства; зниження виробничого потенціалу.

Таблиця 1.9

### Система показників У. Бівера для діагностики банкрутства

Показники	Розрахунок показника	Значення показників		
		Сприятливо	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
1. Коефіцієнт Бівера		0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельність активів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток (р. 220 ф. 2)}}{\text{Активи (р. 280 ф. 1)}} \cdot 100$	6-8	4	-22
3. Фінансовий леверидж, %		<37	<50	<80
4. Коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом	$\frac{\text{Власний оборотний капітал (р. 380 + р. 430 + р. 480 - р. 080 ф. 1)}}{\text{Активи (р. 280 ф. 1)}}$	0,4	<0,3	<0,06
5. Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи (р. 260 ф. 1)}}{\text{Поточні зобов'язання (р. 290 ф. 1)}}$	6-8	<2	<1

Джерело: [10, с. 88]

В другу групу входять показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але сигналізують про можливість різкого його погіршення в майбутньому при неприйнятті дієвих заходів. До них відносяться: надмірна залежність підприємства від якого-небудь одного конкретного проекту, типу устаткування, виду активу, ринку збуту; втрата ключових контрагентів; недооцінка відновлення техніки і технології; втрата досвідчених

співробітників апарату керування; змушення простоїв; неритмічна робота; неефективні довгострокові угоди; недостатність капітальних вкладень і т.д.

До переваг цієї системи індикаторів можливого банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків – більш високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальної задачі, інформативний характер розрахованих показників, суб'єктивність прогнозного рішення.

Існує чотири основних підходи для оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств: експертні методи; економіко-математичні методи; штучні інтелектуальні системи; методи оцінки фінансового стану.

Найбільш відомими методиками, що відносяться до першого підходу, є: метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії Ernst&Young; методика якісного аналізу В.В. Ковальова.

До другого підходу відносяться методи прогнозування ймовірності банкрутства, засновані на побудові економіко-математичних моделей. До них відносяться: дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; дерево класифікації; імітаційне моделювання. Застосування кластерного аналізу при прогнозуванні ймовірності банкрутства базується на визначенні кластерів, що характеризують фінансову стабільність підприємства й схильність його до банкрутства.

Кластерний аналіз дозволяє здійснити класифікацію об'єктів, у цьому випадку підприємств, для яких оцінюється фінансовий стан, на основі подання результатів, виражених фінансовими коефіцієнтами – крапками відповідного геометричного простору, з наступним виділенням груп як «згустків» цих крапок (кластерів, таксонів).

До кластерного аналізу відносяться методи автоматичної класифікації без навчання, засновані на визначенні поняття відстані між об'єктами і не потребуючі апріорної інформації про розподіл генеральної сукупності.

Метод дерев класифікації одержав широке поширення в закордонній практиці. Основними перевагами методу побудови дерев класифікацій при прогнозуванні ймовірності банкрутства підприємства є високий ступінь наочності, легкість інтерпретації отриманих результатів, ієрархічність обчислень у процесі класифікації.

Методи розрахунку ймовірності банкрутства на основі імітаційного моделювання можуть бути застосовні в умовах вітчизняної економіки. Дана група методів заснована на розрахунку ймовірності банкрутства підприємства шляхом аналізу результатів, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства в майбутньому. Так, менш фінансово стійкі підприємства мають більшу ймовірність збанкрутувати в найближчий період, чим більше стійкі.

З економіко-математичних методів, використовуваних для прогнозування банкрутства підприємств, найбільше часто застосовуваним на практиці є дискримінантний аналіз. Відомими методами, заснованими на побудові дискримінантної функції, є: моделі оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-критерію Е. Альтмана; модель оцінки фінансового стану Р. Ліса; метод рейтингового числа; R-модель прогнозу ризику банкрутства; прогнозна модель Дж. Таффлера; модель Фулмера; модель Г. Спрінгейта; модель оцінки ймовірності банкрутства малих і середніх підприємств Ж. Конана і М. Гольдера; модель Д. Чессера; узагальнена модель оцінки ймовірності банкрутства; галузеві моделі оцінки ймовірності банкрутства; модель PAS-коефіцієнта [11, с. 4].

У процесі розробки антикризової стратегії виділяють три основні етапи [7, с. 68]:

- 1) визначення місії новоствореного підприємства або ж перегляд місії і системи цілей для вже існуючого;
- 2) аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів кризової ситуації на підприємстві;



3) аналіз альтернатив та вибір адекватної антикризової стратегії для ситуації, що складалася у даному конкретному випадку.

Реалізацією стратегії виходу з кризової ситуації охоплюється виконання таких завдань антикризового управління [7, с. 69]:

- уточнення моделі управління;
- налагодження інноваційних процесів (при руйнуванні існуючої системи управління);
- проектування та створення нової, більш досконалої системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація безперервного контролю та оцінки виконання антикризових заходів.

Вирішення цих завдань залежить від прийнятої стратегії управління підприємством, у якій мають бути відображені процеси інтеграції виробництва та перегляд діючої структури управління для цілісної успішної реалізації стратегічних і оперативних заходів виходу з кризи.

Стратегічне антикризове управління починається саме з визначення місії підприємства, вироблення концепції та мети його господарської діяльності. Це передбачає формулювання та підтримку на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, що здатен забезпечувати конкурентну перевагу підприємства на ринку протягом тривалого періоду часу.

У результаті дослідження ймовірність банкрутства було розроблено антикризову програму для ДП «Антонов». Проаналізовано ймовірність настання банкрутства на ДП «Антонов». Результати побудови багатофакторних моделей для діагностики виявлення кризової ситуації ДП «Антонов» зображені в табл.1.10.

**Результати побудови багатфакторних моделей для діагностики  
ймовірності банкрутства ДП «Антонов»**

<i>Моделі</i>	<i>Значення Z – показника</i>				<i>Економічна інтерпретація</i>
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	
Модель Альтмана	0,725	0,653	0,755	0,651	Ймовірність настання кризи та банкрутства дуже висока
Модель Спрінгейта	0,840	0,776	0,899	0,786	2015, 2017 – відносно стабільний фінансовий стан; 2016, 2018 – підприємство потенційний банкрут
Модель Лису	0,046	0,063	0,049	0,046	Відносно стабільний фінансовий стан
Модель Таффлера	0,314	0,348	0,304	0,426	Невелика ймовірність банкрутства
Модель Конана і Гольдера	0,371	0,185	0,201	0,184	Вірогідність затримки платежів до 90%
Універсальна дискримінантна функція	2,182	0,910	1,118	0,583	2015 – фінансова стійкість, 2017 – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу на антикризові заходи банкрутство не загрожує, 2016, 2018 – підприємству загрожує банкрутство

Отже, значення Z-показника в усіх побудованих моделях – свідчать про нестійкий фінансовий стан ДП «Антонов» і високу ймовірність банкрутства. Однак, у вітчизняній практиці розглянуті моделі застосовують рідко, оскільки, не враховують галузевих особливостей підприємств.

Враховуючи все вищесказане можна сформулювати практичні рекомендації впровадження механізму антикризового менеджменту в процесі діяльності ДП «Антонов», які представлено у вигляді табл. 1.11.

ДП «Антонов» є значним промисловим підприємством, що конкурує на технічно складному і динамічному ринку. Його безперервний успіх залежатиме, зокрема, від наявності системи корпоративного державного управління на такому ж рівні ефективності та дійовості, як у подібних йому міжнародних підприємств. За низкою критеріїв поточна система управління і нагляду потребує оновлення, щоб відобразити сучасні функції та практику корпоративного державного управління, власності й розкриття інформації.

**Практичні рекомендації для здійснення антикризових заходів на  
ДП «Антонов»**

Рекомендація	Роз'яснення
Політика власності потребує підсилення	<p>У випадку України існують головні складові структури власності. Консолідація цих складових в єдиному політичному документі дозволила б Україні формувати більш конкретні завдання для державного сектора в цілому. Українське законодавство створює для державних підприємств менш сприятливі умови, ніж для приватних.</p> <p>Цю ситуацію загострює той факт, що має місце розділення повноважень і функцій між різними державними органами. Це означає відсутність окремої державної структури, що повною мірою виконує функції нагляду щодо сектора ДП, а обов'язки нагляду розпорошені по міністерствах і відомствах.</p> <p>Фінансові трансферти між державою і ДП Антонов є складними і являють собою комплекс різних субсидій, впливань капіталу, кредитних гарантій і податкових пільг, що їх компенсує високий рівень зобов'язань щодо сплати дивідендів державі. Сфокусована власність встановила би засади переговорів стосовно ефективнішого фінансування основних засобів і оборотних коштів та умов отримання субсидій.</p> <p>Найбільшою проблемою державного управління ДП Антонов є міра свободи компанії самостійно приймати рішення щодо її функціонування. Відсутність Ради директорів спричинило вакуум нагляду відносно ДП Антонов, яку сьогодні виконує Державне агентство з управління корпоративними правами.</p>
Прозорість і розкриття інформації не досягають оптимального рівня	<p>Рівень розкриття інформації щодо ДП в Україні є недостатнім, порівняно до міжнародної практики. Українське законодавство не передбачає оприлюднення річних звітів ДП Антонов, стан рахунків ДП через стратегічні та оборонні функції ДП. ДП Антонов формує свою річну фінансову звітність згідно українських положень бухгалтерського обліку, від чого ця інформація втрачає якість та всебічність.</p>
Прийняття структури холдингової компанії сприятиме реформуванню	<p>Граничний для компанії захід – прийняти ефективнішу корпоративну структуру (холдингова компанія), що перебере на себе функції координації, які зараз виконує концерн Антонов. Холдинг потрібно організувати як акціонерну компанію відповідно до норм приватного сектора. Три унітарні підприємства необхідно так само перетворити на акціонерні компанії, що функціонуватимуть як дочірні підприємства холдингової компанії. Прийняття такої організаційно-правової форми поставить ці три підприємства на засади, подібні до їх головних глобальних конкурентів, а їх структура буде певною мірою забезпечувати їм максимальну гнучкість в термінах виробництва і капіталу.</p> <p>Використання структури акціонерної компанії створює можливість для держави як власника призначити надзвичайно компетентну Раду директорів/Правління, що зосередить розмаїття навичок і досвіду, що має допомагати ДП «Антонов» розв'язати значні стратегічні проблеми, з якими воно стикається.</p>

Джерело: [8, с.179]

Програма виходу ДП «Антонов» з кризового стану, з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства, «твердого» положення на ринку та фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні та за її межами включає:

*1 етап.* Загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблем, що потребують розв'язання (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Причини, які стали каталізатором кризи та проблеми, що потребують негайного розв'язання**

<b>Зовнішні причини</b>	<b>Внутрішні причини</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глобалізація світового розвитку</li> <li>2. Інтеграційні економічні процеси</li> <li>3. Поступальний і випереджувальний розвиток інноваційного фактору в структурі економіки</li> <li>4. Комп'ютеризація і віртуальна орієнтація</li> <li>5. Докорінні зміни на ринках розвинутих країн (уповільнення темпів розвитку цих країн; агресивізація експорту і пошуку додаткових ринків збуту; зменшення ступеня державного регулювання економіки);</li> <li>6. Зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи і Азії; зростання частки приватного сектору)</li> <li>7. Політика уряду (кредитна, податкова, митна, соціальна, інформаційна);</li> <li>8. Екологічна ситуація</li> <li>9. Соціально-культурні фактори</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, некомпетентність кадрів)</li> <li>2. Слабкий фінансовий менеджмент з питань: управління грошовими потоками; прийняття інвестиційних рішень; управління затратами тощо;</li> <li>3. Високі затрати і низький операційний важіль;</li> <li>4. Застаріла техніка і матеріальна база</li> <li>5. Низька конкурентоспроможність продукції</li> <li>6. Незадовільна робота служби маркетингу</li> <li>7. Конфлікт інтересів (власників, працівників, клієнтів, партнерів)</li> <li>8. Стереотипи мислення керівництва, що не відповідають новітнім процесам соціально-економічного розвитку</li> </ol>
<b>Проблеми, що потребують розв'язання</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє залучення інвестицій</li> <li>2. Внутрішні диспропорції у топ-менеджменті. Відсутня Рада директорів</li> <li>3. Низькі потужності заводів</li> <li>4. Обмеження участі у спільних підприємствах</li> <li>5. Неефективна організаційно-правова форма ДП «Антонов»</li> </ol>	

Вище було проаналізовано стан ДП «Антонов» і при діагностиці ймовірності значення Z-показника в усіх побудованих моделях було

виявлено нестійкий фінансовий стан ДП «Антонов» і високу ймовірність банкрутства.

Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства становить:

$$KKO_{2013} = 0,15 \times 11,45 + 0,29 \times 12 + 0,23 \times 11,6 + 0,33 \times 10 = 11,17;$$

$$KKO_{2014} = 0,15 \times 10,45 + 0,29 \times 9,8 + 0,23 \times 7,71 + 0,33 \times 10 = 9,49.$$

Отримане значення ККО засвідчило, що рівень конкурентоспроможності підприємства зменшився. Також за результатами загального фінансового аналізу було встановлено наявність негативних явищ і проблем в діяльності підприємства.

*2 етап.* Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників.

Мета антикризової програми – забезпечення стабільного розвитку на ДП «Антонов», завоювання стабільнішої ситуації на ринку та стабільно позитивного стану при будь-яких економічних, соціальних і політичних умовах. Для подальшого визначення стратегічних змін потрібно встановити, які результати очікує отримати досліджуване підприємство після впровадження антикризових заходів (табл. 1.13).

Встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу перебігу реалізації програми та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей.

*3 етап.* Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).

*4 етап.* Перелік антикризових заходів, що плануються з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного із них (табл. 1.14).

Таблиця 1.13

**Цільові параметри антикризових заходів**

№	Показник	Фактичне значення	Планове значення	Відхилення
1	Коефіцієнт виробничої потужності	59,5	71,4	-11,9
2	Експорт літаків, млн. дол США	252	302,4	-50,4
3	Імпорт літаків, млн. дол. США	87	69,6	+17,4
4	Питома вага активної частини основних засобів	0,346	0,415	-0,069
5	Коефіцієнт оновлення	0,063	0,076	-0,013
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,517	0,620	-0,103
7	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	1,545	1,854	-0,309
8	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	3,806	4,567	-0,761
9	Коефіцієнт незалежності	0,555	0,667	-0,112
10	Коефіцієнт рентабельності активів	0,030	0,036	-0,006
11	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,194	0,233	-0,039
12	Коефіцієнт оборотності активів	0,503	0,604	-0,101
13	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддіча)	1,983	2,380	-0,397
14	Рівень витрат на одиницю продукції (РВ), грн	0,838	0,707	+1,131
15	Конкурентоспроможність підприємства	9,49	11,35	-1,86
16	Кількість виготовлених літаків, шт	17	25	-8
17	Кількість працюючих, чол	13021	10450	+2751

При впровадженні розглянутої вище стратегії доцільно провести аналіз ризиків. Звичайно, приватизація дозволяє подолати такі недоліки державного управління як монополізм та відсутність конкурентних умов бізнесу, відсутність стимулів щодо отримання прибутку, обмеженість фінансування, нецільове використання коштів. Однак, з іншого боку, необхідно враховувати негативні наслідки та загрози, які у світовій практиці мали місце внаслідок роздержавлення підприємств авіаційної галузі. До основних загроз слід

віднести, насамперед, недобросовісну поведінку іноземних інвесторів, основним мотивом якої є прагнення до посилення технологічного лідерства.

Таблиця 1.14

**Розподіл відповідальності при реалізації антикризової програми**

<b>№</b>	<b>Завдання</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Термін реалізації</b>
1	Просування законопроектів у Верховній Раді, щодо перетворення ДП «Антонов» у форму відкритого акціонерного товариства	3 лобісти (залучені професіонали)	01.01.2017 – 31.12.2017
2	Юридичне оформлення перетворення державного підприємства у відкрите акціонерне товариство	3 юристи (залучені професіонали)	01.01.2017 – 31.12.2018 відповідно до постанови КМУ від 11 вересня 1996 р. № 1099
3	Залучення приватного інвестиційного капіталу	Маркетинговий відділ	01.01.2017 – 31.12.2017
4	Створення Ради директорів (5-8 чоловік з досвідом роботи в приватному секторі та роботи в Раді директорів зі специфічним знанням сектору авіабудування)	Генеральний конструктор –	01.01.2017 – 01.03.2018
5	Створення комітету з питань управління ризиками	Перший віце-Президент – Генеральний директор	01.03.2017 – 01.05.2017
6	Створення комітету з питань закупівель	Перший віце-Президент – Головний конструктор	01.03.2017 – 01.05.2017

Джерело: [14]

Для оцінки ризиків з врахуванням їх питомої ваги та ймовірності появи використано інтегральну шкалу у межах від 0 до 100 балів (0 – ризик не реалізується; 25 – ризик скоріше за все не реалізується; 50 – подія має рівні шанси прояву та або нездійсненності; 100 – ризик виявиться напевне (табл. 1.15).

## Оцінка ризиків експертним методом

Види ризиків	Питома вага, $W_i$	Експерти			Середня ймовірність появи, $V_i$	Бал ( $W_i \times V_i$ )
		1	2	3		
Доведення підприємств-реципієнтів до тяжкого фінансового стану через набуття контролю над ними з метою їх подальшого закриття	0,05	25	25	50	33,33	1,67
Захоплення іноземними компаніями перспективних сегментів авіаційного комплексу країни з метою гальмування, обмеження або згортання НДДКР	0,01	25	25	25	25,00	2,50
Отримання зарубіжними ТНК контролю над авіаційними підприємствами виключно з метою оволодіння «ноу-хау» та переведення отриманих розробок за кордон	0,35	50	50	75	58,33	20,42
Вкладання інвестицій не у розвиток національної мережі виробництва, постачання і кооперації, а у забезпечення постачання своїх запчастин і комплектуючих	0,25	75	25	50	50,00	12,50
Відтік прибутку закордонної філії ТНК на фінансування внутрішнього інвестиційного процесу материнської компанії, а не на реінвестування в розвиток закордонної філії	0,05	25	25	25	25,00	1,25
Спекулятивна купівля підприємства авіаційного сектору з метою перепродажу	0,10	25	0	25	16,67	1,67
Перешкоджання реалізації авіаційної техніки, що вироблена в приймаючій країні з метою просування власної аналогічної продукції	0,10	25	25	25	25,00	2,50

Аналізуючи дані таблиці спостерігаємо, що отримання зарубіжними ТНК контролю над авіаційними підприємствами становить найбільший ризик. Для їх мінімізації підприємство має спрямувати свої зусилля на розроблення антикризової програми, яка в процесі реалізації може набувати певних змін і коригувань (рис. 1.5).



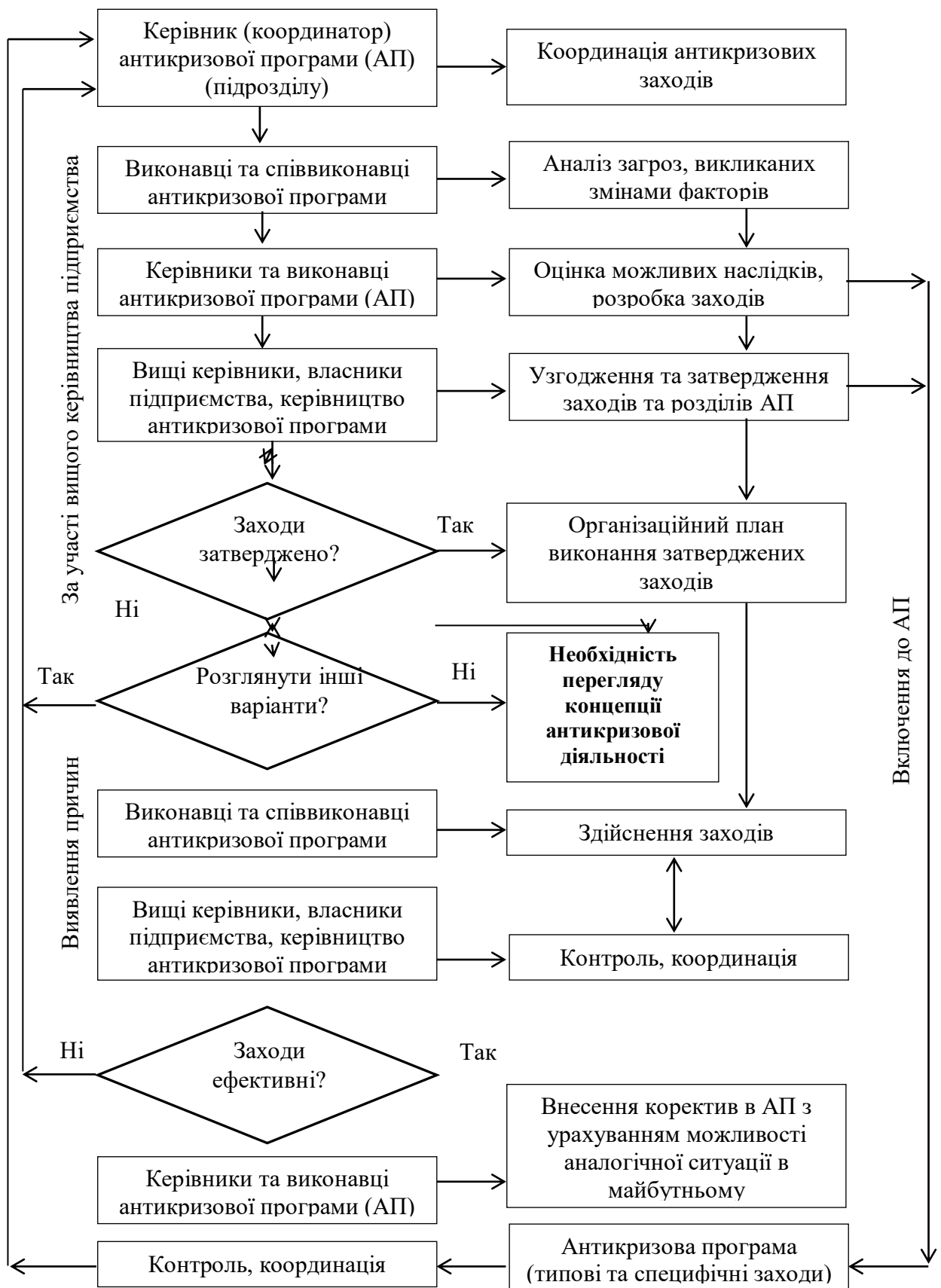


Рис. 1.5. Етапи розробки та корегування антикризової програми [12, с. 49]

Постійна увага до кризових явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі дозволяє за рахунок впровадження тактичних і стратегічних заходів забезпечити своєчасну реакцію на відповідні кризові ситуації не «доводячи» їх розвиток до критичного. При цьому в антикризовій діяльності мають брати участь усі підсистеми управління підприємством.

### **1.3. Особливості та умови організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій підприємства**

Посередницькі операції одержали широке поширення при укладанні зовнішньоторговельних угод суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Під зовнішньоторговельними посередницькими операціями розуміють діяльність, пов'язану з купівлею-продажем товарів, що здійснюються за дорученням експортера чи імпортера незалежним від нього посередником на основі спеціальних угод чи окремих доручень.

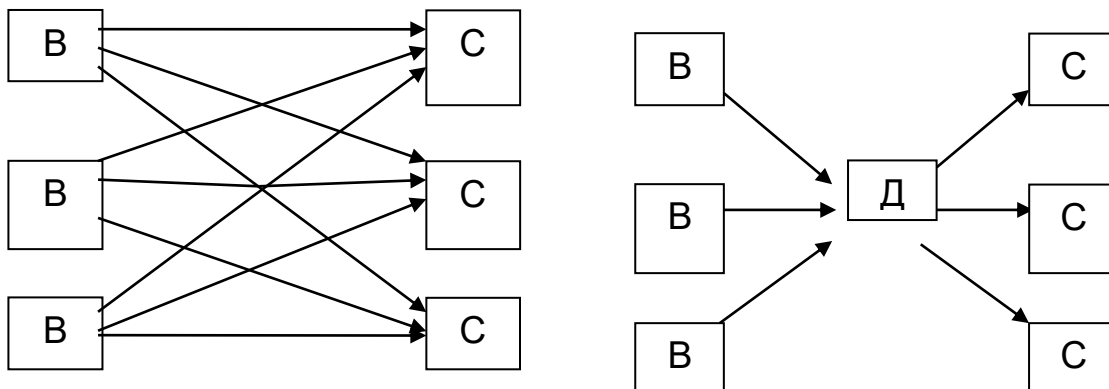
Посередники – особи, які пов'язують сторони, що мають бажання укласти угоду. Вони діють в області перевезення, зберігання, страхування, збуту товарів [15, с. 167].

Необхідність використання послуг посередників викликана тим, що більшість комерційних підприємств, фірм, акціонерних товариств не мають досвіду самостійного дослідження зовнішнього ринку, пошуку вигідних іноземних партнерів, кваліфікованого проведення взаємних розрахунків та правильного формулювання умов договору. Тому для підприємства дуже важливим є правильна організація зовнішньоторговельних посередницьких операцій.

На рис. 1.6 зображені найголовніші фактори, які пояснюють економію, що отримують виробники при використанні послуг посередників.

Як видно з рисунку, якщо три виробника (В) товарів здійснюють прямі продажі, то для того, щоб кожний з них вступив у взаємозв'язки із трьома

споживачами (С), потрібно 9 контактів. Якщо всі вони скористаються послугами одного й того ж дистриб'ютора, кількість контактів зменшиться до 6. Отже, роль посередників полягає у зменшенні кількості контактів, що означає зменшення загальної кількості докладених зусиль.



а) прямий метод міжнародної торгівлі,  
9 контактів

б) непрямий метод використання  
послуг дистриб'ютора, 6 контактів

Рис. 1.6. Зменшення кількості контактів при використанні послуг дистриб'ютора

Більш ніж половина всіх торгівельних операцій на міжнародному ринку здійснюється за участю посередників, до яких належать незалежні від виробників і споживачів особи, підприємства та організації, що беруть участь в обігу товарів.

Зовнішньоторговельне посередництво в економічному сенсі широке поняття. Воно включає значне коло послуг: пошук закордонного контрагента, підготовку та завершення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, виконання митних формальностей та ін.

У деяких випадках без використання послуг посередників не обійтися. Це викликано, по-перше, тим, що окремі ринки збуту товарів монополізовані і закриті для самостійного проникнення виробників. По-друге, не всі підприємства та організації, що мають юридичні права на проведення зовнішньоторгових операцій, можуть самостійно досліджувати зарубіжні

ринки, здійснювати пошук іноземних партнерів, правильно формулювати умови контрактів, передбачати можливості для виконання договорів, і в разі виникнення розбіжностей, врегулювати їх.

Економічно вигідно діяти через посередників при виході виробника на маловивчені ринки, а також на відомий ринок, але з новими товарами. Це дозволяє не витратити кошти на впровадження і зменшити ризик підприємницької діяльності.

Вплив компаній-посередників суттєво відрізняється по країнах і товарних потоках. Значний вплив вони здійснюють на експорт та імпорт США, Японії, Південної Кореї, Франції, Скандинавських країн. В Японії 8 тис. торгових компаній контролюють 67% імпорту і 60% експорту. В Південній Кореї три відомих торгових дома – «Samsung», «Hyundai» і «Daegu» – обслуговують 40% зовнішньої торгівлі країни [15, с. 182].

В США, Франції та інших країнах багато великих компаній здійснюють продаж своєї продукції на світових ринках через посередників. Відома американська фірма «International Harvest» експортує обладнання у 89 країн світу за допомогою агентів, провідна французька автомобільна фірма «Renault» через посередників здійснює поставки в 105 країн. У той же час, в США 3/4 малих фірм бажають здійснювати експорт самостійно. В Швеції, Англії через торгових посередників виконується майже 50% зовнішньоторгівельного обороту [15, с. 248].

Багаторічний досвід діяльності як великих, так і середніх та малих промислових і комерційних структур за кордоном показав, що кінцевий ефект від використання посередників, які втілюють зв'язок виробника із споживачем товарів та послуг, значно вищий, ніж створення виробником власної збутової мережі. Не випадково, що збутові структури найбільших корпорацій типу «General Motors», «Nestle», «Venty House», «Mitsubishi Heavy Industries», «British Petroleum» прямо або опосередковано спираються на сотні та тисячі різноманітних посередницьких фірм світу [16, с. 60].

Головна мета при залученні торгових посередників полягає в забезпеченні ефективності зовнішньоторговельних операцій.

Використання посередників дозволяє залучати їх фінансові ресурси для виконання транспортно-експедиторських, страхових, збутових і сервісних операцій, що допомагає експортеру економити власні кошти, які вкладаються в проведення угод. Крім того, посередники часто беруть на себе обов'язки і ризики по доставці товарів у країну імпортера, підготовці їх до збуту (сортування, пакування, маркування тощо). Залучення торгових посередників звільняє постачальника від організації збуту товарів, так як посередницькі фірми часто мають власні складські приміщення, збутову мережу і роздрібні магазини. Також посередники володіють найбільшою інформацією про умови ринку, мають ділові зв'язки, без них складно обійтися, коли, прямий експорт неможливий внаслідок імпортних обмежень. Посередники мають безпосередній контакт із споживачами, вони більш оперативно реагують на зміну їх потреб і володіють інформацією про конкурентоспроможність продукції.

Основними недоліками використання послуг посередників є: збільшення ціни імпортних товарів, зменшення доходу від експорту, оскільки виплачується винагорода посереднику, відсутність безпосередньої взаємодії між ринком та експортером, який не вивчає самостійно кон'юнктуру цього ринку і потреби покупця [17, с. 121].

Разом із тим, слід мати на увазі, що експортери та імпортери товарів і послуг вдаються до послуг посередників тільки в тому випадку, якщо виплачувана посередникам винагорода нижча, ніж можливі витрати продавців і покупців на самостійну організацію ними збуту чи на закупівлю необхідних товарів і послуг.

Посередники можуть створювати та використовувати три види збутових мереж [18, с. 202]:

1) власну збутову мережу, яка складається з збутових відділів головного посередника (як правило, імпортера) та його відділень, зазвичай розташованих у торгових центрах регіону країни;

2) незалежну збутову мережу, що складається з дочірніх компаній за участю капіталів основних посередників і незалежних збутових фірм, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею;

3) змішану мережу, що складається з власних збутових відділів і незалежних збутових фірм.

У сучасній міжнародній торгівлі змішані мережі отримали найбільше поширення.

Для того, щоб операція була ефективною важливо вміти правильно вибрати торгового посередника. Щоб не помилитися у виборі посередника, слід ретельно провести його перевірку, зібрати і вивчити «портфель» інформації. Оскільки серед агентів зустрічаються підставні особи. Можливе навіть навмисне підписання посередниками договорів з конкуруючими фірмами з метою блокування ринку експорту, тому Потрібно звернути увагу на фінансове становище кандидата в посередники. Про це можна судити з його здатності надати кредит покупцю або аванс експортеру. Крім того, отримати інформацію про кредитоспроможність посередницької компанії можна в спеціальних кредитних агентствах. Так, відома в США фірма «Дан і Бредстріт» надає найрізноманітнішу інформацію про кожну державну або приватну компанію, яка зареєстрована на будь-якій біржі країни.

Слід з'ясувати характер товару, що продає посередник і обсяг реалізації. Позитивним моментом є факт, що посередник виступає в якості продавця аналогічної продукції, знає особливості її продажу, може прогнозувати попит, організувати сервісне обслуговування. Доцільно встановити, чи не є пропонована експортером продукція супутньою до товарів, що реалізуються даними посередником.

Важливу роль відіграють наявність власної збутової мережі у кандидата, складських приміщень, його фізичні можливості реалізувати великі обсяги товарів на випадок зростання в перспективі експортних поставок.

При виборі посередника звертається увага на його особисті якості, наявність у нього зв'язків у бізнесі і ділових колах.

Виходячи на ринок незнайомої країни треба уважно вивчити особливості національного законодавства, укладення договорів з торговими посередниками, ділової етики. Наприклад, у ряді країн Близького Сходу заборонено користуватися послугами посередників при торгівлі з державними організаціями, в Канаді в цьому випадку можна звертатися лише до канадського посередника. Будь-який японський посередник працює тільки на основі монопольного права на продаж, при цьому наймає різний штат службовців для обслуговування різних експортерів [14, с. 105].

Абсолютно обов'язковим є отримання інформації про посередницьку фірму-кандидата від її клієнтів, конкурентів, а також від інших партнерів і контрагентів.

Вибір зовнішньоторговельного посередника залежить і від виконуваних ним операцій.

При виборі комерційного посередника слід керуватися наступними критеріями [15, с. 107]:

- посередник не повинен представляти на даному ринку інтереси іншої фірми;
- повинен мати в розпорядженні відповідні торгові, демонстраційні і складські приміщення;
- мати стійке фінансове становище і володіти бездоганною діловою репутацією;
- торговий та технічний персонал посередника повинен мати необхідні знання та досвід роботи з відповідними товарами.

Робота посередників на ринках залежить від обсягу прав, які надасть їм експортер. Ці права можуть бути невиключними, винятковими та переважними.

При невиключному праві продажу посередники за угодою з експортерами можуть на протязі встановленого часу збувати на обумовленій території певну номенклатуру товарів і отримувати від продавців (експортерів) заздалегідь обумовлену винагороду. У той же час, права експортера такою угодою не обмежуються, і виражається це в тому, що експортер може самостійно або через інших посередників продавати на тій же території такі ж товари, але без виплати посереднику з невиключних правом продажу винагороди або компенсації. Тому такі угоди не надають посередникам повної впевненості, не створюють їм стабільного становища на ринках [17, с. 254].

При виключному (монопольному) праві експортер за угодою позбавляється можливості продавати на обумовленій території самостійно або через інших посередників товари, аналогічні внесеним в угоду.

За угодою переважного права продажу, або права «першої руки» експортер зобов'язаний спочатку запропонувати товар посереднику і тільки після його відмови може продати товар на даній території самостійно або через інших посередників без виплати винагороди посереднику з переважним правом продажу.

В міжнародній практиці виділяють декілька видів торгово-посередницьких операцій: з перепродажу товарів на основі монопольного права, комісійні, агентські, брокерські. Відмінність видів міжнародного торгового посередництва визначається декількома факторами. Основними з них є наступні [14, с. 268]:

- перехід права власності на товар від виробника до посередника;
- наявність у посередника права продажу товару від свого імені;
- тривалість взаємин торгового посередника з постачальником товару.



Операції з перепродажу відрізняються від інших посередницьких операцій, перш за все і головним чином, тим, що припускають перехід права власності на товар до посередника, тобто покупку цього товару посередником у свого клієнта.

Ця умова автоматично визначає обсяг прав «торговця за свій рахунок», виділяючи його в якості найбільш самостійного (незалежного) і найменш підконтрольного клієнту посередника.

Іншими словами, це означає укладення між ними договору купівлі-продажу, в результаті якого товар купується посередником у власність.

Збутові посередники заключають з постачальником продукції контракт купівлі-продажу і потім продають її від свого імені. Виконання ними зобов'язань перед постачальником зазвичай не залежить від виконання перед ними умов договору покупцями.

Збутовий посередник володіє великою комерційною самостійністю. У той же час його не можна прирівнювати до простого покупця. Стосунки між експортером і простим покупцем припиняються після виконання взаємних умов контракту купівлі-продажу. Покупець має право перепродавати товар на будь-яких умовах і території. Збутовий посередник є постійною ланкою збуту товарів експортера, бере на себе зобов'язання дотримуватися його інтересів і вести справи в межах наданих йому повноважень.

Експортні фірми за свій рахунок купують товари на внутрішньому ринку і продають їх за кордоном. У залежності від виконуваних функцій і асортименту товару вони поділяються на:

- спеціалізовані – торгують будь-якими іншими подібними товарами;
- універсальні – торгують широким асортиментом;
- сільськогосподарські – в основному в країнах, що розвиваються і займаються закупівлею і продажем на експорт (бавовна, кава, чай, вовна).

Імпортні фірми купують за свій рахунок товари на зовнішньому ринку і перепродають їх на внутрішньому ринку оптом і в роздріб.

Дистриб'ютори – фірми, які в основному займаються імпортом, як правило мають монопольне право на закупівлю і продаж товарів певних підприємств на регіональних ринках. Вони здійснюють свої зобов'язання перед експортерами, найчастіше не ставлячи їх в залежність від процесу виконання зобов'язань імпортерами. На відміну від інших посередників дистриб'ютори укладають контракти з продавцями і покупцями і вирішують широке коло завдань, пов'язаних з зовнішньоторговельними операціями. Наприклад, вони можуть самі призначати ціни і визначати умови реалізації товарів, несуть всі ризики по кредитах, наданих покупцям, а також викликані зіпсованістю або втратою товарів. Крім цього, дистриб'ютори займаються дослідженням ринку збуту, рекламою, створюють збутову мережу, забезпечують передпродажний сервіс і доопрацювання товарів, мають склади і здійснюють технічне обслуговування машин та обладнання [15, с. 270].

Дилери – підприємець або юридична особа, що купує продукцію оптом і торгує нею вроздріб або малими партіями.

Стокісти – фірми в країні імпортера, які виконують експортно-імпортні операції за свій рахунок, тобто купують товар у власність і від свого імені на основі спеціального договору про посередництво, що включає положення про консигнаційний склад. Стокіста слід відрізняти від консигнатора, який продає товар від свого імені, але за рахунок експортера.

Механізм проведення комісійної угоди полягає в наступному: посередник, що добре знає ринок та його кон'юктуру укладає договір комісії з комітентом (постачальником товарів) про поставку товару на реалізацію, знаходить покупця і підписує з ним від свого імені договір купівлі-продажу. Потім отримує від покупця платіж з вирахуванням комісійної винагороди протягом обумовленого в договорі терміну та переводить на рахунок комітента.

На відміну від торговця за договором, комісіонер обмежений не лише територією і термінами, а й встановленою ціною, яка визначається в договорі

комісії. Таким чином, клієнт-комісіонер має вже цілком реальні можливості контролю за діяльністю комісіонера, який діє на основі його доручення і під його безпосереднім контролем.

Винагорода комісіонера традиційно встановлюється у вигляді відсотків від суми укладеної угоди, тобто від суми контракту купівлі-продажу, яка зазвичай не перевищує 10%.

Різновидом договору комісії є договір комісійної консигнації, який використовується при слабкому освоєнні ринку або при просуванні на цей ринок нових товарів. Суть консигнаторства полягає у тому, що експортери, іменовані консигнантами, поставляють товари на склад посередників, які називаються консигнаторами, для реалізації їх на ринку протягом певного терміну [17, с. 194].

Консигнатор розраховується з власником товарів по мірі їх реалізації, не продані до зазначеного терміну товари можуть бути повернені їх власникам. При цьому для підвищення надійності збуту товарів застосовується частково зворотна, або безповоротна консигнація. У першому випадку консигнатор бере на себе зобов'язання купити певну частину товару, нереалізованого до закінчення терміну договору. При безповортній консигнації увесь не проданий у встановлений термін товар повинен викупити сам консигнатор за пільговою ціною (зі значною знижкою), що в рівній мірі буває вигідно обом сторонам: експортер-консигнант не несе витрат з повернення товару, а покупець-консигнатор одержує товар дешево з можливістю його подальшої вигідної реалізації.

Суть агентської операції полягає у тому, що одна сторона принципал, доручає іншій стороні агенту, вчинити дії пов'язані з продажем або купівлею товарів, а також пошуком замовників і виконавців на надання будь-яких послуг на обумовленій території в узгоджений період за рахунок та від імені принципала.

Зовнішньоторговельний агент надає послуги пов'язані з міжнародною купівлею-продажем товарів, включаючи пошук виробників товарів, підготовкою та укладенням зовнішньоторговельного контракту, здійсненням валютних операцій, реалізацією зовнішньоторговельної угоди, продажем товарів на внутрішньому ринку. Як правило, зовнішньоторговельні агенти надають своїм клієнтам повний комплекс логістичних послуг. Торговельні агенти-представники представляють інтереси експортера на ринку. Вони здійснюють маркетингові дослідження, збирають та аналізують інформацію щодо різного роду законодавчих і технічних вимог, організують рекламні та PR-кампанії тощо. Таким чином, ці посередники діють від імені експортера та за його кошти і в результаті одержують комісійну винагороду у розмірі, як правило, 2-5% від обсягів продаж або заздалегідь обумовлену суму. За участю торгових посередників в даний час здійснюється 75-80% світового обороту товарів і послуг.

До обов'язків агента входить [18, с. 273]:

- вивчення кон'юнктуру ринку та інформації принципала;
- створення на ринку сприятливих умов;
- надання принципалу сприяння у збуті;
- володіння складами для скорочення термінів постачань.

Брокерські операції спрямовані на сприяння зовнішньоторговельним угодам. Брокери зводять зацікавлених продавців і покупців, самі при цьому не є стороною угоди. Брокер діє «від імені і за рахунок клієнта», але, при цьому, на відміну від агента не є представником, а діє на підставі окремих разових доручень в суворих рамках наданих йому повноважень (зазвичай йому визначається кількість, якість, ціна закупівлі / продажу товару). На першу вимогу свого клієнта брокер зобов'язаний надати йому звіт про проведену роботу та проведених від його імені операціях.

За свої послуги посередник-брокер отримує винагороду, розмір якої може коливатися від 0,25 до 1 - 1,5 - 2%.

Митний брокер вирішує такі питання:

- консультування з питань транспортування вантажів закордон;
- оформлення документів, які потрібні для перетину вантажем кордону;
- митне оформлення;
- розрахунок митних платежів та їх сплата;
- сертифікати відповідності та інші документи;
- вирішення будь-яких юридичних питань, що виникають на митниці.

Послуги митного брокера можуть також включати: відповідальне зберігання вантажів на складі поки відбувається його митне оформлення, узгодження формальностей та вирішення спорів з митними органами, винесення експертних висновків, які стосуються вартості обладнання.

Переваги співпраці з митним брокером полягають в економії часу. Мова йде не тільки про більш оперативне складання всіх необхідних документів. При використанні послуг митного брокера непотрібно займатися оформленням всієї документації. Досвід митних брокерів дозволяє максимально оперативно здійснити оформлення транспорту та вантажу. Це сприяє більш продуктивному веденню бізнесу, оскільки не буде затримок в доставці товару.

Найбільш складною посередницькою формою є торговий дім. Торговий дім - багатофункціональне підприємство, що здійснює експортно-імпортні операції, як правило, стосовно широкої номенклатури товарів і послуг, що поєднує оптового торговця, комісіонера, брокера, фінансово - інвестиційну установу і торговця ліцензіями [18, с. 206].

Торгові дома займаються закупівлею великих партій товарів і перепродажем їх іншим торговим фірмам, а також їх реалізацією через свою збутову мережу. У той же час вони проводять лізингові операції, надають кредити, консультують зарубіжні фірми та здійснюють інші операції. Крім проведення зовнішньоторговельних операцій, торгові дома ведуть широку

підприємницьку діяльність, зокрема, сприяють освоєнню за кордоном джерел сировини, беруть участь там у створенні промислових, сільськогосподарських, туристичних та інших об'єктів. Торгові дома здійснюють капітальні вкладення в розвиток виробничої і збутової інфраструктури, приділяючи велику увагу будівництву складських приміщень, причалів, розширенню торгової мережі.

Знання особливостей різних видів посередницьких операцій дозволяє не тільки вибрати собі потрібного в даному випадку посередника, а й забезпечити найбільш ефективний і економічний спосіб здійснення зовнішньоторговельної угоди.

У процесі діяльності виникає безліч таких ситуацій, коли інтереси різних стейкхолдерів (зовнішніх партнерів організації) досить важко узгодити, отже виникає питання про аналіз важливості інтересів та встановлення пріоритетів. Одним із найпростіших інструментів подібного аналізу є карта стейкхолдерів, що дозволяє позиціонувати різні групи залежно від їх зацікавленості фірмою та можливостей впливу на неї (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Карта стейкхолдерів

На базі цієї карти можна визначити найприйнятніший тип взаємовідносин для ТОВ «СЕА Електронікс Україна», що займається імпортом електротехнічної продукції з 17 країн світу з різними стейкхолдерами. Безперечно, найбільшу увагу слід приділити стейкхолдерам, що знаходяться в лівому верхньому квадранті карти, а саме це фірми-постачальники Китаю, Японії, Тайваню, США та Німеччини. Можна стверджувати, що стратегія, яка не відповідає інтересам та очікуванням цих стейкхолдерів, не матиме шансів на успіх.

Вплив постачальників полягає передусім у тому, що умови постачання, ціни, системи знижок, які можуть надаватися постачальниками, безпосередньо впливають на собівартість продукції, яка впливає на конкурентоспроможність як товару, так і самої фірми-виробника.

Якість продуктів фірм-постачальників впливає на якість продуктів фірм-споживачів. Тому необхідно вивчити інформацію про якість, технічні характеристики товару, ціну, умови постачання, форму платежу, особливості застосування. Дуже важливими є дані про дисципліну поставок, що може забезпечити постачальник. Невчасні поставки можуть дуже негативно вплинути на результати діяльності фірми споживача.

Для покращення зовнішньоторговельної посередницької діяльності «СЕА Електронікс Україна» необхідно вдосконалити імпорتنу стратегію. Основні етапи впровадження стратегії на підприємстві «СЕА Електронікс»:

Етап 1. Планування потреб у закупівлі певних товарів.

Потреби у закупівлі можливо планувати на основі ABC-аналізу, який представлений в табл.1.1.

ABC-аналіз – метод аналізу, завдяки якому сукупність виробів розподіляється за певними критеріями і визначається частка певних груп у сукупності.

Найбільш зручним критерієм розподілу можуть бути частки, які займають певні групи товарів у загальній вартості запасів.

Відповідно до обраних критеріїв всі об'єкти розподіляються на три групи – А, В, С, до кожної з яких розробляються певні управлінські рішення.

У табл. 1.16 річний обсяг потреб згрупований по спаданню. Чітко можна виділити три групи.

Таблиця 1.16

**АВС- калькуляція обліку запасів ТОВ «СЕА Електронікс»**

Група товарів	Кількість найменувань, тис. шт.	Частка у кількості, %	Річний обсяг запасів, тис. грн.	Частка у загальній вартості, %	Група
Активні електронні компоненти	2,67	8,9%	11958,8	45,9	А
Пасивні електронні компоненти	2,37	7,9%	6930,4	26,6	
Вимірювальне обладнання	4,93	16,4 %	2944,1	11,3	В
Промислові комп'ютери	3,38	11,3 %	3439,1	13,2	
Паяльне устаткування	16,65	55,5 %	781,6	3,0	С
Всього	30,00	100%	26054,00	100%	

Керування запасами, що базується на АВС – аналізі, передбачає наступні методи:

- закупівля ресурсів у групі найменувань А (більше надійних постачальників, чим у групі С). Для керування запасами в цій групі варто застосовувати адаптивну систему. Найменування групи А на відміну від найменувань груп В и С підлягають більш ретельному контролю й складуванню в міру можливості, в надійних місцях, а точність запасів найменувань виробів групи А підлягає більше частішим перевіркам (з додаванням модуля прогнозування попиту, що буде періодично видавати свіжі дані для розрахунку рівня повторення замовлення);

- для керування системою В швидше за все підійде система циклічного замовлення (у певні моменти часу поточний рівень запасів



віднімається з максимального, а замовлення виходить на отриману кількість матеріалів);

- для керування системою С досить системи річного попиту (оцінюється потреба на майбутній рік, а потім матеріали замовляються й доставляються).

Етап 2. Аналіз ринку постачальників. На основі потреб споживачів відділу постачання ведеться пошук електронних компонентів серед бази існуючих постачальників. Однак, якщо товарів, які потрібні немає серед існуючих постачальників потрібно вести пошук серед нових постачальників. Серед постачальників можуть бути як безпосередньо виробники, так і їхні ексклюзивні дистриб'ютори та представництва у певних регіонах.

Запропоновано таблицю вибору постачальника за відповідними критеріями для «СЕА Електронікс Україна» для панельних ПК (табл. 1.17).

З даних таблиці можна зробити висновок, якщо вибирати постачальника за відповідними критеріями для «СЕА Електронікс Україна» для панельних ПК, то найбільш вигідним буде «Phoenix Contact» у Німеччині. Переваги йому надає близькість розташування, якість продукції, комплектність постачання, упакування, складські умови порівняно з іншими постачальниками.

Етап 3. Перевірка постачальників щодо надійності постачання та фінансових відносин з ними.

Етап 4. Встановлення контакту з постачальником та процес переговорів. У встановленні контактів на першому етапі велике значення мають електронне листування, телефонні переговори та переговори шляхом особистих зустрічей.

Етап 5. Пошук оптимального шляху, способу доставки товару та перевізника. Вибір перевізника залежить від вартості доставки та строку. Вартість доставки складається з вартості транспортування, послуг експедитора по транспортно-експедиційному обслуговуванню, видатків по

експортному, імпортовому митному очищенню (залежно від умов поставки) і т.д.

Таблиця 1.17

**Карта постачальників «СЕА Електронікс Україна»  
для панельних ПК**

№	Критерій вибору	Постачальник				
		AAEON Technology Inc	APLEX Technology Inc.	TDK	Indel Sp z o.o.	Phoenix Contact
1.	Виробничі потужності	5	3	5	4	3
2.	Близькість постачальника	США	Тайвань	Японія	Польща	Німеччина
		2	1	1	5	4
3.	Форма розрахунків (умови оплати)	Передоплата банківським переказом				
		2				
4.	Якість продукції	5	4	5	4	5
5.	Ціна одиниці продукції	3	4	3	5	4
6.	Періодичність постачань	Раз в два місяці	Раз в два місяці	Кожного місяця	Два рази на місяць	Кожного місяця
		3	3	4	5	4
7.	Комплектність постачання	4	4	5	2	5
8.	Упакування	5	4	5	3	5
9.	Розмір партії	2	5	5	5	4
10.	Складські умови постачальника	2	4	4	5	5
11.	Вантажно-розвантажувальні роботи	5	3	4	5	5
12.	Транспортні послуги	2	2	2	4	4
13.	Страховання вантажу	3	3	4	4	5
	Підсумки	43	42	49	53	55

При виборі засобу транспортування товарів, підприємство повинне звертати увагу на основних п'ять факторів. У табл. 1.18 надана коротка порівняльна характеристика різних видів транспорту в залежності від чинників.

**Характеристика різних видів транспорту**

<b>Вид транспорту</b>	<b>Швидкість</b>	<b>Надійність</b>	<b>Перевізна спроможність</b>	<b>Доступність</b>	<b>Вартість</b>
Водний	3	4	<b>5</b>	3	2
Автомобільний	4	3	4	<b>5</b>	3
Поштовий сервіс EMS	2	2	1	1	<b>5</b>
Повітряний	<b>5</b>	3	2	4	1

Отже, вартість транспортування залежить від багатьох елементів, варіюючи якими менеджери можуть знижувати вартість постачання та більш ефективно реалізувати товари.

Етап 6. Процес купівлі-продажу та постачання товару. На цьому етапі окреслюються деякі важливі деталі:

- ціна, що визначається згідно якості та кількості товару;
- документи, які будуть надані перевізнику (товаротransпортна накладна, експортна декларація, пакувальний лист, інвойс, сертифікат якості та ін.);
- до якого пункту буде доставлено товар, тобто місце переходу відповідальності за товар від постачальника;
- страховку (якщо така позначена в умовах контракту).

Етап 7. Підготовка всіх необхідних документів для митного оформлення та очищення товару від імпортного мита. На цьому етапі у роботу вступають митні брокери разом із відділом постачань. Потрібно розробити спільну стратегію кооперації цих двох відділів по оптимальному митному очищенню товарів (оскільки різні електронні компоненти мають різну ставку мита і від того, до якої групи товарів віднести ті чи інші компоненти залежить митна ставка).

Етап 8. Продаж товару покупцеві, або посереднику чи агенту із продажу підприємства. Цей етап знаходиться під контролем відділу продажів. Як тільки товар з'являється на складі підприємства (а найчастіше

значно раніше), менеджер із продажу повинен повідомити клієнта, далі відбувається зв'язок із клієнтом безпосередньо або через торгових посередників.

Етап 9. Зворотний зв'язок із покупцем та контроль реалізації імпортової стратегії. Після продажу товару клієнту робиться аналіз рентабельності продаж та перспектив розвитку даного напрямку. Головна мета відділу продажів – налагодити постійний зв'язок із клієнтом.

Більшість українських підприємств-імпортерів, дистриб'юторів, в т.ч. і ТОВ «СЕА Електронікс Україна» здійснюють свою зовнішньоторговельну посередницьку діяльність за схемою операцій та грошових потоків при розрахунках, що виконується за найбільш ризикованим для підприємства механізмом 50-100% передоплати банківським переказом замовленої партії товару. Така схема імпортного зовнішньоекономічного контракту задовольняє експортера-нерезидента, але має декілька основних ризиків для вітчизняних посередницьких фірм:

- невідгрузку передоплаченого обладнання експортером-нерезидентом після надходження 50% передоплати;
- ненадходження 100% передоплаченого обладнання (загублення вантажу, викрадення вантажу, кримінальна імітація відвантаження вантажу експортером);
- можливість зриву термінів поставок.

Саме тому одним із шляхів вдосконалення організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій підприємства є використання при розрахунках в зовнішньоекономічних операціях імпорту механізму вексельно-форфейтингової операції. Її суть полягає у впровадженні векселів на обох етапах торгово-посередницької операції (рис.1.8):

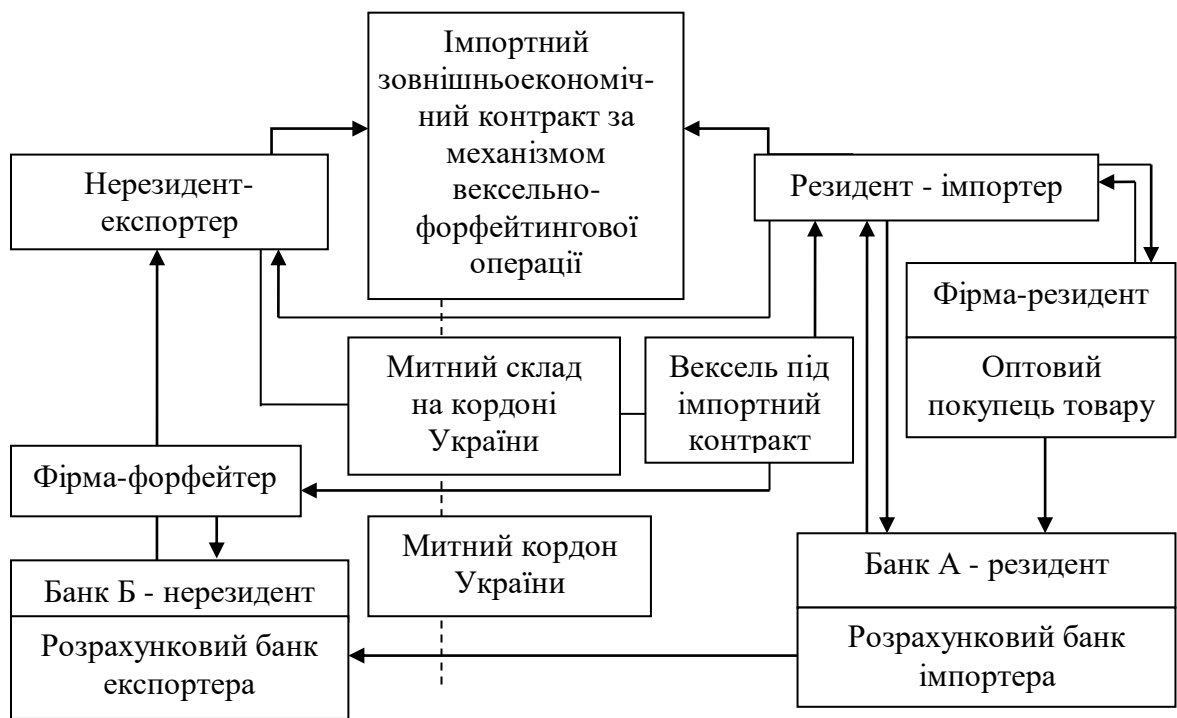


Рис. 1.8. Вексельна схема операцій при імпортному контракті на умовах відстрочки оплати банківського переказу при видачі авальованого векселя (страхування авалем банку імпортера)

– оплата контракту авальованим векселем (погашення через 70 днів) негайно по факту угоди на поставку імпортної продукції із відповідним зниженням ціни на імпортну продукцію;

– отримання від покупців – дебіторів на вітчизняному ринку чи покупців дебіторів експортних поставок авальованих векселів за відпущену продукцію із строком погашення 30 – 60 днів після відвантаження товару; врахування отриманих векселів в комерційному банку (вексельний кредит) до строку погашення векселів та отримання оборотних коштів для продовження оборотних циклів підприємства (нові імпортні поставки).

Основні вигоди вексельно - форфейтингової схеми контракту для імпортера полягають у тому, що при наданні комерційного кредиту ціна партії імпортної продукції з боку експортера формується за принципами ціни

при негайній оплаті чи передоплаті плюс надбавки за банківський кредит та страхування операцій на період відстрочки платежу.

Крім того, отримання кредитних коштів і зниження дебіторської заборгованості дозволяє підвищити показники ліквідності та платоспроможності підприємства.

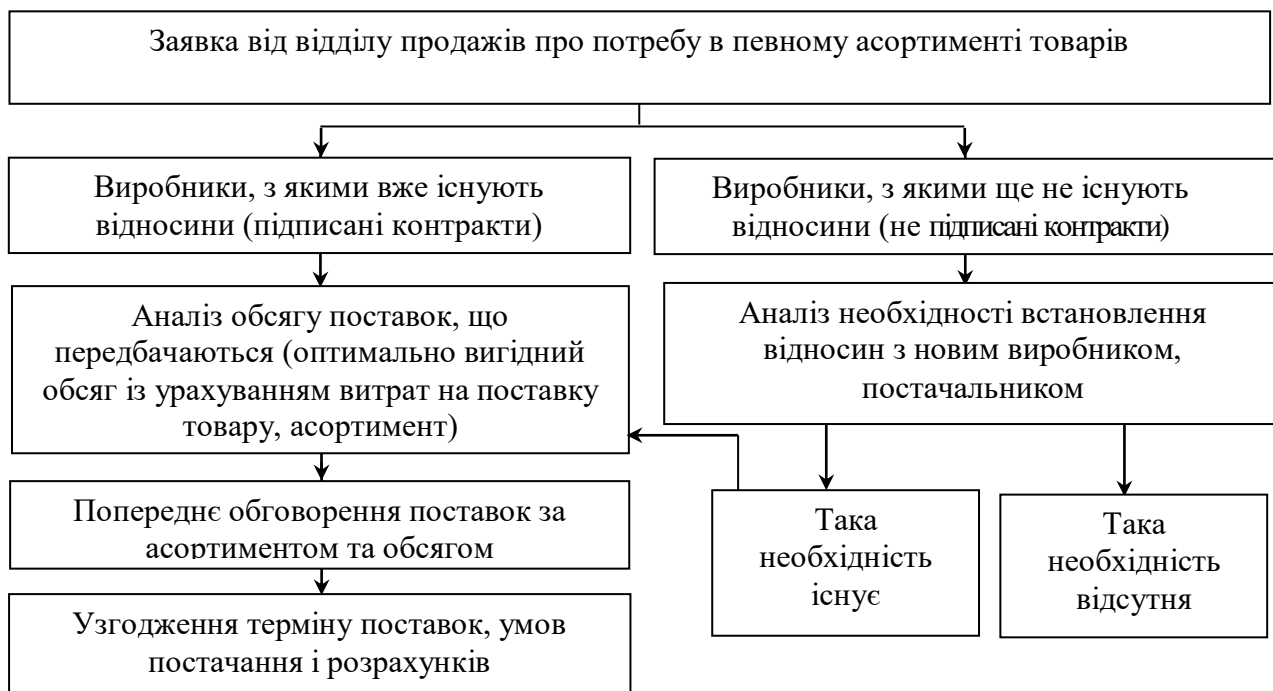
Враховуючи відсутність єдиних наукових підходів до послідовності здійснення зовнішньоторговельної діяльності на вітчизняних посередницьких підприємствах, доречним буде обґрунтований алгоритм проведення державної реєстрації та акредитації на митниці підприємства (організації), що займається посередницькою діяльністю. Він передбачає конкретні дії та їх послідовність: від подання необхідних документів і до видачі відповідних дозволів.

Встановлено, що вітчизняні посередницькі компанії та організації, які займаються зовнішньоторговельною діяльністю, не мають єдиної схеми здійснення дій у цій сфері.

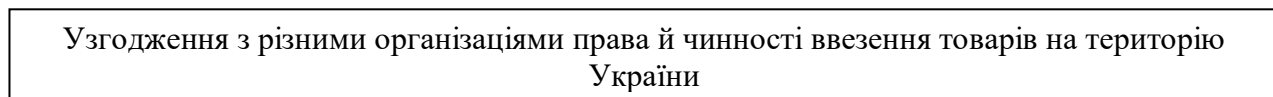
Тому, як варіант подальшої оптимізації зовнішньоторговельних посередницьких операцій слід використовувати уніфіковану схему послідовності дій, яка необхідна на тому чи іншому етапі їх проведення. За структурою схема включає чотири головні етапи, кожний з яких регулює прийняття рішень на конкретних ланцюгах здійснення зовнішньоторговельної діяльності (рис. 1.9).

На рис. 1.10 представлено загальну схему надходження імпоротної електротехнічної продукції у вільний обіг на території України, якої має дотримуватись ТОВ «СЕА Електронікс Україна».

ПЕРШИЙ ЕТАП. Підготовчий. Дії в межах підприємства (організації)



ДРУГИЙ ЕТАП. Узгоджувальний. Дії за межами підприємства (організації)



ТРЕТІЙ ЕТАП. Митний. Дії на митниці



ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП. Заключний. Дії за межами підприємства (організації)

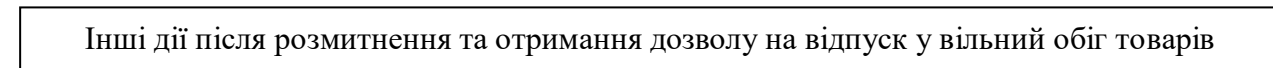


Рис. 1.9. Алгоритм здійснення зовнішньоторговельних операцій

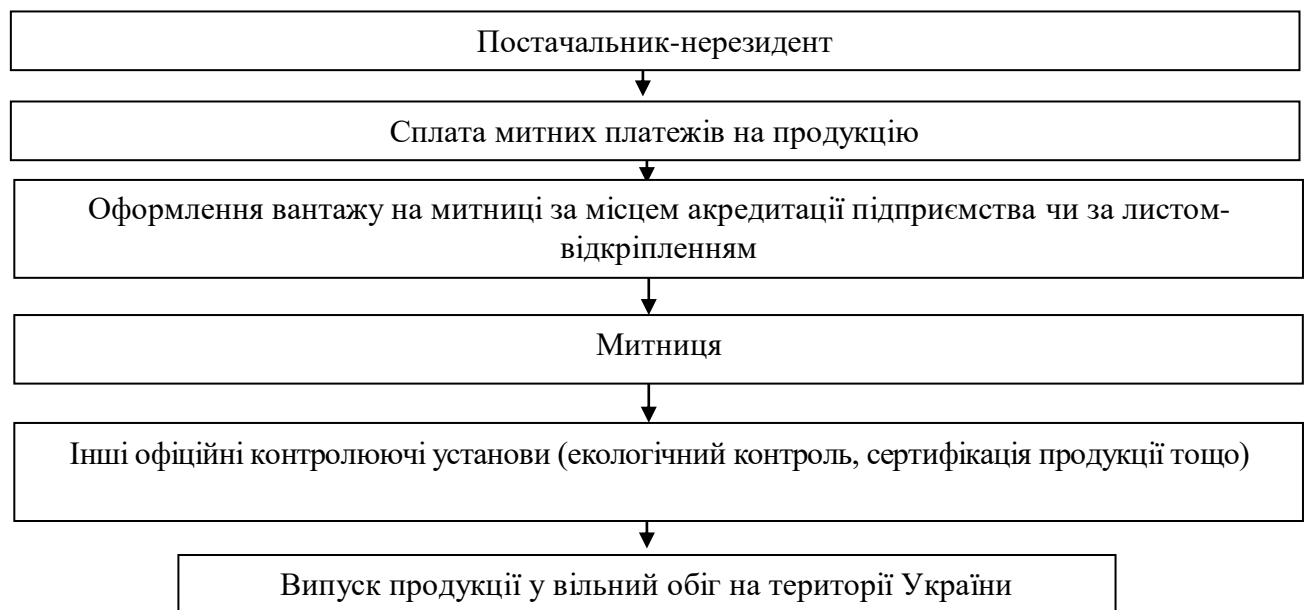


Рис. 1.10. Узагальнена схема митного оформлення імпортованих товарів  
«СЕА Електронікс Україна»

Отже, в практиці світової торгівлі посередницькі операції використовуються досить широко, оскільки це вигідно як покупцям, так і продавцям. Залучення посередників до зовнішньоторговельних операцій сприяє підвищенню оперативності збуту товарів, збільшенню конкурентоспроможності товарів, залученню фінансових ресурсів посередників у вигляді авансів, векселів, кредитів на створення їхньої збутової мережі, одержання достовірної інформації від посередника про якість продукції та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку та збільшення прибутку за рахунок прискорення обігу капіталу.

#### **1.4. Оцінювання складових організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

У сучасному світі кожна людина розуміє, що жодна помилка у сфері бізнесу не проходить непомітно. Особливо це відчутно на рівні стратегічного



управління. Перед впровадженням будь-яких суттєвих змін на підприємстві, керівництво має оцінити майбутні витрати і вигоди від запланованих дій. Крім цього, оцінка має проводитись і на етапі реалізації. Існує велика кількість способів оцінки стратегій, кожній організації необхідно розуміти, який метод краще застосувати у певній ситуації.

Пошук найбільш точного і універсального методу оцінки здійснювався багатьма іноземними та вітчизняними науковцями, зокрема: Е. А. Горбашко, І. О. Казачков, Л. П. Артеменко, Н. Й. Радіонова, Е. С. Халікова, Е. А. Шишкова. розглядали методи GAP-аналізу, інтегральної оцінки, збалансовану систему показників і т.д., оцінювали ефективність цих методик та виявляли найкращий метод на їхню думку.

Найбільш розповсюдженим методом є збалансована система показників. Вона включає показники, які підбираються з урахуванням особливостей діяльності компанії та суттєвих аспектів стратегії.

Збалансована система показників включає фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства для внутрішніх управлінських цілей і насамперед спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства як: задоволення клієнта; внутрішньофірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових результатів. ЗСП охоплює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічними й оперативними рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників є інструментом інтеграції стратегії і мірою ефективної роботи підприємства.

Збалансована система показників керує такими процесами як переведення бачення в стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг використання стратегії [19, с. 213]. Основна

структурна ідея BSC полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 1.11).

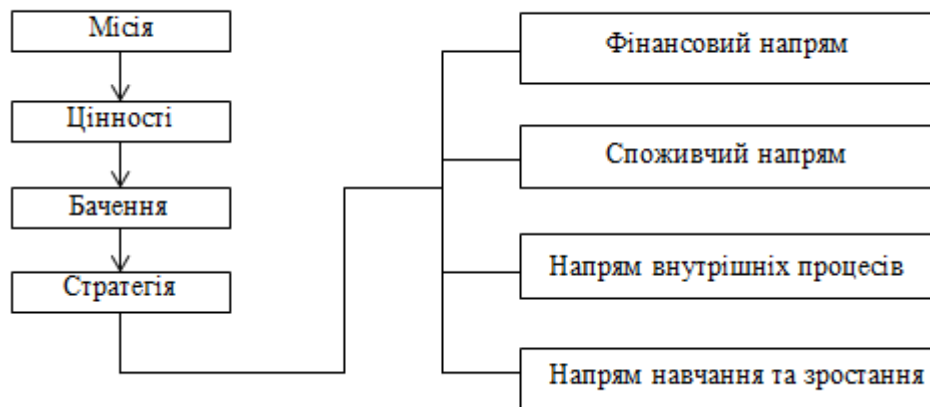


Рис. 1.11. Структура збалансованої системи показників

Перша група (фінансовий напрям) включає традиційні фінансові показники, передбачає встановлення взаємозв'язків між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при визначенні завдань і параметрів інших складових. При цьому при встановленні фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, на стадії зростання підприємства в якості такого показника може бути прийнятий зріст прибутку та обсягів продажів на цільовому сегменті ринку. На стадії сталого розвитку - показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. Тому, збалансована система повинна починатися (в класифікації) і закінчуватися (в кінцевій оцінці) фінансовими показниками [20, с. 247].

Друга група (споживчий напрям) описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами, визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтської складової відносяться: частка ринку; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; задоволення потреб клієнтів.

Третя група (напрям внутрішніх процесів) визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Цілі і показники даної складової формулюються після розробки фінансової та клієнтської складової, що дозволяє орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів та акціонерів, основні внутрішні процеси підприємства: інноваційний процес; розробка продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування.

Четверта група (напрям навчання та зростання) формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цієї складової дозволяють оцінити кадрову ситуацію в компанії. До них відносяться задоволеність працівника, збереження кадрового складу і ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі чинники як сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі [20, с. 247].

Збалансована система як і будь-який інструмент має ряд своїх недоліків та переваг (табл.1.19).

Таблиця 1.19

### Переваги та недоліки ЗСП

Переваги ЗСП	Недоліки ЗСП
1) простота у моніторингу діяльності	1) орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін
2) комплексний підхід до вимірювання діяльності	2) непередбачені механізми розв'язання конфліктів
3) підвищення розуміння специфіки діяльності організації при формуванні показників	3) проблеми з вимірюванням обраних показників.
4) розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації.	

Система BSC дає можливість зіставляти глобальні цілі організації з поточними завданнями кожного співробітника і підрозділу, дозволяючи тим

самим максимально використовувати наявні ресурси і звести до мінімуму чисельність непотрібних і марнотратних операцій. Система BSC дозволяє відстежувати корпоративну стратегію і виявляти найбільш неефективні ланки в організації [21, с. 178].

Також популярністю користується методика, у якій інтегрується система економічних індикаторів в комплексний показник ефективності стратегічного рішення. Як приклад, можна розглянути *тривимірну модель інтегральної оцінки*, яку рекомендується представити у вигляді тривимірної системи координат, вираженої у формулі (1.1):

$$E_{int} = f(S_i; M_i; E_s) \quad (1.1),$$

де  $S_i$  – якість стратегії,

$M_i$  – якість механізму реалізації стратегії,

$E_s$  – стратегічна ефективність стратегії.

Під якістю стратегії розуміються відносні показники відповідності стратегії тенденціям розвитку зовнішнього середовища, його динамічності, гнучкості, контролю, відповідності можливостям компанії, об'єктивності тощо.

Під якістю механізму реалізації мається на увазі склад механізму побудови, реалізації, оцінки, контролю стратегії, доступності механізмів реалізації стратегії, їхню повноту і максимальну експлуатацію.

Під стратегічною ефективністю розуміються якісні зміни, які прогнозуються в довгостроковому періоді за результатами реалізації стратегії, а також отримані результати від реалізації минулих стратегічних рішень [22].

Особливості застосування сутнісного підходу полягають у наступному:

- потрібно аналізувати не співвідношення фактичних та планових значень, а динаміку зміни певного переліку показників;

- динаміку зміни того чи іншого показника треба розглядати опосередковано, тобто важливим є сама тенденція (позитивна чи негативна) зміни показника, а не значення темпів зростання/падіння;

- для проведення оцінки потрібно підібрати такий перелік показників, на які обрана стратегія впливає найбільше.

Наприклад, при оцінці маркетингової стратегії можна використовувати показники долі ринку, обсягу продажів, імідж продукту, задоволеність клієнтів, кількість нових споживачів тощо.

Визначення набору показників для оцінки є першим етапом сутнісного підходу. На другому етапі для кожного показника потрібно визначити (об'єктивно чи суб'єктивно) ступінь значущості, який напрям залежатиме від того, які цілі ставить перед собою підприємство в рамках того чи іншого стратегічного плану.

Далі розраховуємо середній темп зростання/падіння показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії та середній темп росту показника за період реалізації стратегічного плану (формула 1.2). Це потрібно для того, щоб усунути вплив загально-галузевих або загально-регіональних тенденцій розвитку.

(1.2),

де  $X_n$  – кінцевий рівень показника;

$X_0$  – початковий рівень показника;

$n$  – кількість періодів.

На наступному етапі аналізуємо динаміку зміни попередньо обраних показників. Зазначимо, що для деяких показників позитивною вважатиметься

тенденція до зниження. Крім того необхідно зауважити, що мова йде про зростання показника лише в тому випадку коли його середній темп росту за період реалізації стратегії перевищує попередньо розрахований середній темп росту.

І на останньому етапі визначаємо ступінь реалізації стратегії у відсотках (формула 1.3). При цьому логіка розрахунків зводиться до наступного: якщо показник має негативну динаміку зміни, то ступінь реалізації стратегії зменшується на відсоткове значення його питомої ваги [23, с. 38].

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i) \quad (1.3),$$

де  $n$  – кількість показників;

$k_i$  – ступінь значущості  $i$ -го показника, %;

$g_i$  – параметр, що відображає динаміку зміни  $i$ -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки одиничне значення, а за негативної – нульове;

$f_i$  – коригування, що за необхідності може вноситись керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форсмажорними обставинами [24].

Отже, сутнісний підхід дозволяє зовсім по іншому підійти до процесу оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії.

Однак, разом з тим сутнісний підхід має ряд суттєвих недоліків. В першу чергу, це обмеженість його застосування в період кризи або реалізації на підприємстві стратегії скорочення (виживання), коли значення показників попереднього періоду значно вищі за кінцеві результати реалізації стратегії. Хоча в цьому випадку є можливість використання запропонованої методики у скороченому варіанті, тобто без аналізу середніх темпів зростання.

По-друге, це високий ступінь суб'єктивізму: вибір переліку показників за якими буде проводитися оцінка, визначення та коригування питомої ваги кожного окремо узятото показника.

По-третє, статистичний характер результатів оцінки – методика не дає рекомендацій щодо коригування стратегічного плану, а лише констатує результат за фактичними даними [23, с. 40].

Інструмент, що використовується для аналізу відхилень між реальними та плановими (бажаними) показниками, отримав назву *GAP-аналіз* або аналіз «стратегічних люків». Стратегічний люк – це різниця між очікуваним значенням показника та цільовим (рис. 1.12).

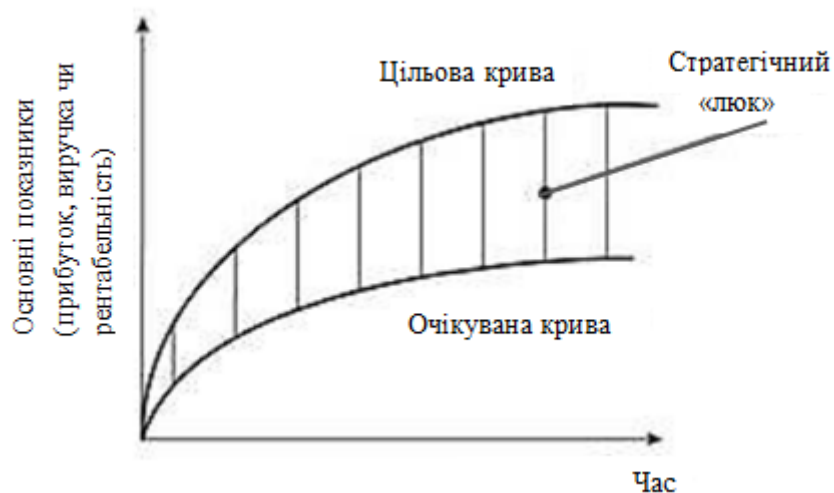


Рис. 1.12. Графік GAP-аналізу [25]

У якості показника можуть виступати прибуток, виручка, рентабельність, частка ринку або маржинальний дохід. GAP-аналіз проводиться в декілька етапів: визначається основний стратегічний показник діяльності; визначається реальна можливість підприємства в часовій динаміці (очікуване значення); визначається стратегічне значення показника (цільове значення); встановлюється «стратегічний розрив» між реальними можливостями та стратегічним планом; підприємством розроблюються стратегічні дії з ліквідації розривів.

Перевагою GAP-аналізу є можливість показати на одній графічній діаграмі одночасно і реальну ситуацію, і бажану, а також побачити наочно, на яких саме етапах відбувається зниження якості роботи.

В той же час слід відмітити, що аналіз розривів не враховує вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства і контрольований показник [25].

Таким чином, було розглянуто 4 методи оцінки стратегії підприємства, а саме:

- збалансовану систему показників;
- тривимірну модель інтегральної оцінки;
- сутнісний підхід до оцінки;
- GAP-аналіз.

Було визначено, що кожен метод має свої переваги і недоліки. Слід зазначити, що усі зазначені методики можуть використовуватись окремо, або у поєднанні з іншими. Кожне підприємство, в залежності від поставлених цілей і галузі, визначає найбільш підходящий метод і свій власний перелік ключових показників для оцінки.



## **РОЗДІЛ 2. ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

### **2.1. Умови організаційного забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Роль міжнародної діяльності як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає, посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни але й кожного господарського суб'єкта, що свідчить про необхідність дослідження організаційних заходів її удосконалення, одним із яких є організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка має постійно розвиватися, вдосконалюватись і пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Тільки за таких умов, процес організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві буде успішним та ефективним.

Проблемі організаційного забезпечення діяльності підприємств приділено значну увагу в працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, зокрема: В. М. Бобровник, О. О. Гаркуша, Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. Г. Метеленко, І. Ю. Сіваченко, М. О. Карпенко, О. В. Захарченко, Е. О. Ковтун, А. І. Кредісова, В. С. Сухарський та ін. Вивченню організаційного та економічного забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячені роботи таких учених, як А. Афонін, Л. Е. Стровський, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина та ін. Закономірності розвитку підприємства і формування його зв'язків із зовнішнім середовищем з позицій системних теорій розроблені в працях Л. Берталанфі, І. Пригожина, І. Стенгерса, М. Моїсєєва. Значний внесок у дослідження питань формування, функціонування та розвитку

організаційних структур внесли вчені: І. Ансофф, Л. Базилевич, В. Бурков, С. Валуїв, В. Вяткін, Л. Євєнко, С. Каменшдер, М. Крейсберг, А. Лейбкінд, Б. Мільнер, Г. Мінтцберг, Дж. Обер-Крис, В. Рапопорт А. Файоль та ін.

Організаційні питання зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначаються дослідниками як складна і клопітка робота, яка передбачає здійснення міжнародного менеджменту та маркетингу щодо вивчення кон'юнктури ринку, потенційних покупців і продавців, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод і т.д., а також створення відповідної організаційної структури управління, яка б забезпечувала максимальну ефективність при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства [26, с.106].

У рамках структури протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів і категорій. Елементами організаційної структури є посадові позиції, а взаємодія між ними визначається прийнятими в організації способами поділу праці та координації робіт.

Як одна із основних загальних функцій організація управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності в найбільш повному розумінні передбачає: формування організаційних підрозділів фірми для здійснення зовнішньоекономічних операцій; розподіл співробітників на галузі роботи; наділення їх відповідними функціями, повноваженнями та відповідальністю; визначення форм і методів реалізації зовнішньоекономічної діяльності [27].

Ефективність організаційно-функціональної структури ЗЕД підприємства залежить від внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища, тобто багатьох факторів (рис. 2.1.), серед яких [28, с.93]:

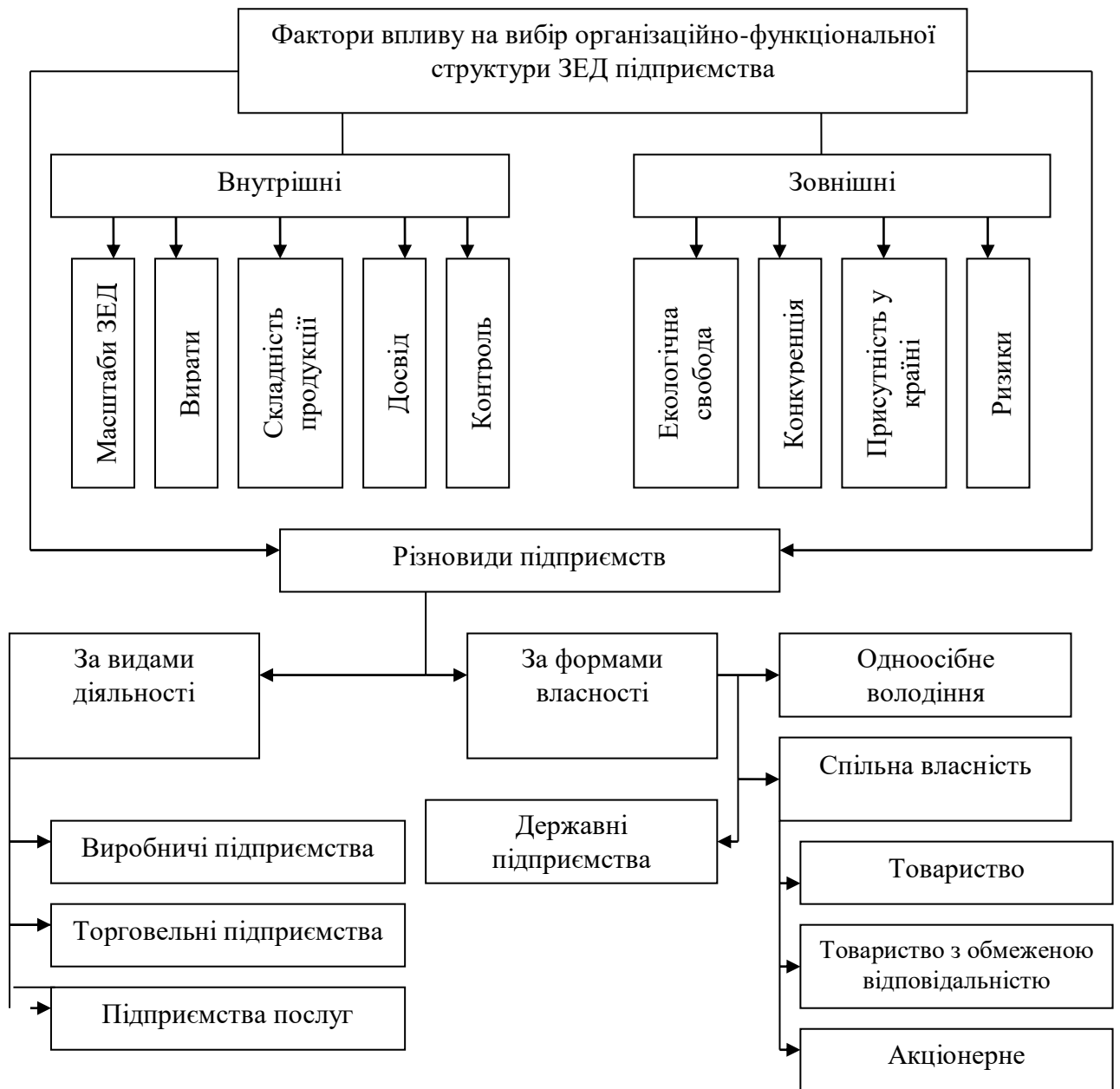


Рис. 2.1. Фактори, які визначають організаційно-функціональну структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на основі джерела [27])

#### Внутрішні фактори:

1. Масштаби ЗЕД. Кожна організація, що бере участь у міжнародному бізнесі, проводить різноманітну кількість операцій. При невеликому їхньому масштабі і малій номенклатурі, на початковому етапі не потрібно створювати додаткові структурні підрозділи, а доречно скористатися матричною структурою, в рамках якої виділяється тимчасова група управління проектом

виходу на зовнішні ринки, що безпосередньо підпорядковується вищому керівництву.

2. Витрати. Виробництво за кордоном або продаж продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами, тому при малому обсязі виробництва дешевше залучити до роботи фірму, що займається міжнародним бізнесом. Коли бізнес зростає достатньою мірою, дешевшим варіантом може стати ведення міжнародних операцій самостійно.

3. Складність продукції. Оскільки значна частина витрат пов'язана з передачею технології, тому дешевше обходиться трансфер технологій в межах компанії, від головної фірми - філіям, ніж іншим підприємствам.

4. Досвід. На початковому етапі виходу на міжнародні ринки підприємства намагаються зберегти свої ресурси і зосереджувати їх, у першу чергу, в країні базування, а не за кордоном. З розширенням закордонної діяльності виявляється тенденція до обслуговування міжнародних операцій власними силами і до зростання частки ресурсів, які розміщують за межами країни.

5. Контроль. Зростання кількості міжнародних угод призводить до втрати контролю над прийняттям рішень, що негативно відображається на оптимізації діяльності підприємства на глобальному рівні, а саме: на географії розширення виробництва; освоєнні нових видів продукції; забезпеченні якості і т.д. Втрата контролю над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі - це найважливіша змінна, яка впливає на вибір того чи іншого режиму міжнародних операцій.

Ключову роль відіграє також наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов, необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед висококваліфікованих спеціалістів; добре знання кон'юнктури закордонних ринків (природно-географічних, економічних, політичних, національних, релігійних і культурних особливостей); наявність достатніх фінансових, в

тому числі і валютних, ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку і т. ін.

Зовнішніми факторами впливу є [27]:

1. Економічна свобода. Передбачає аналіз прямого заміщення окремих форм діяльності, визначення ставок податків, розміру коштів, що репатріюються, вимог (фактичні або можливі) дотримання умов антимонопольного законодавства та ін.

2. Конкуренція. Можливість конкуренції може змушувати фірму вибирати стратегію прискореного розширення закордонних операцій, але тільки (через обмеженість ресурсів) шляхом укладення відповідних угод з іншими фірмами.

3. Присутність у країні. Коли компанія уже здійснює міжнародну діяльність в якійсь країні, використання підрядної фірми стає не вигідним і втрачає сенс.

Ще одним важливим фактором успіху для організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз різноманітних ризиків, які пов'язані з можливістю політичних або економічних змін, що можуть знизити захищеність активів фірми та одержуваних прибутків. Засобами зведення до мінімуму втрат від захоплення активів у подібних ситуаціях є: їх мінімізації за кордоном, вибір угод, заснованих на поділі активів з іншими фірмами; розміщення операцій у декількох країнах. Подібна стратегія зменшує можливість одночасного впливу на всі активи таких негативних подій, як конфіскація, введення валютного контролю або навіть скорочення збуту внаслідок спаду виробництва у країні-реципієнті [27, с.85].

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає формування організаційних структур на основі вивчення чинників, що безпосередньо та опосередковано впливають на характер їх

побудови, тобто на елементи та зв'язки в оргструктурах, які забезпечують здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Прямий вплив на організаційну структуру мають: цілі, завдання, функції, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Оскільки основною метою зовнішньоекономічної діяльності підприємства є максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємництві, тому досягнення її можливе шляхом виконання різних сукупностей завдань та функцій управління. Залежно від того, які функції даної системи найбільш важливі або потребують у певний період найбільшої уваги, з'являються ті чи інші особливості й в її організаційній структурі.

Також важливо досліджувати: законодавчу базу, економічну систему, соціальний статус співробітників, що безпосередньо або опосередковано впливає на рівень централізації і децентралізації в рамках управлінської системи.

Аналіз праць економістів дозволив виділити основні принципи, які необхідно враховувати керівникам при побудові організаційної структури підприємства [26, с.105]:

1. Принцип неперервного розвитку: організаційна структура має постійно розвиватися і вдосконалюватися.

2. Адаптивність та гнучкість - важливою умовою є можливість швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому, внутрішньому середовищі компанії та сфері управління.

3. Спеціалізація в організаційній структурі: розподіл праці між керівниками та підлеглими повинен забезпечувати унормоване навантаження та належну спеціалізацію.

4. Адекватність організаційної структури управління соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення

відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів.

5. Оптимальність: організаційна структура повинна бути побудована таким чином, щоб мінімізувати витрати трудових, фінансових, часових та інших видів ресурсів.

6. Оперативність та постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи.

7. Надійність (гарантованість достовірності передачі інформації).

8. Економічність (відповідність витрат на управління можливостям організації).

9. Простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

До непрямих (опосередкованих) факторів впливу на формування організаційних структур відносять: техніку, кадри (якісні характеристики працівників апарату), технологію, розміри організації, середовище, стратегію, організацію праці.

Техніка, що використовується в процесі управління, багато в чому обумовлює структуру підрозділів, які здобувають, обробляють, обліковують і зберігають інформацію. Зокрема, застосування АСУ неминуче приводить до створення нових служб, зв'язаних із програмним забезпеченням, із підготовкою та виконанням на математичній основі управлінських завдань [29, с.116].

Рівень професійної підготовки та ступінь працездатності працівників апарату управління визначають необхідність створення в ньому проміжних, допоміжних підрозділів. Наявність недостатньої чисельності кваліфікованих працівників змушує формувати спеціалізовані функціональні структурні утворення такі як, консультативні пункти, ради, комісії та ін.

Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою, оскільки у широкому розумінні технологія – це процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних, інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки). Тому ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології.

Суттєвий вплив на структуру чинить розмір організації. Її збільшення передбачає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація), оскільки для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів. Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо) та децентралізованого управління.

Вплив середовища на організаційну структуру залежить від: 1) складності середовища, що визначається кількістю його компонентів, які впливають на функціонування організації та інтенсивністю взаємодії між ними; 2) динамічності середовища, яке характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін; 3) невизначеності середовища, що визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Фактори середовища впливають на структуру, але такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї і тієї самої організації. Кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого повинна здійснюватися його організаційна побудова [29, с.118].

Вибраний компанією напрямок стратегії також впливає на структуру, однак цей вплив не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби



пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Організаційна система зовнішньоекономічної діяльності залежить не тільки від чинників, але й безпосередньо від методів виходу на зовнішні ринки. В міжнародній торгівельній практиці використовуються три основні методи здійснення комерційних операцій: прямий, непрямий, міжнародні поставки (рис. 2.2).

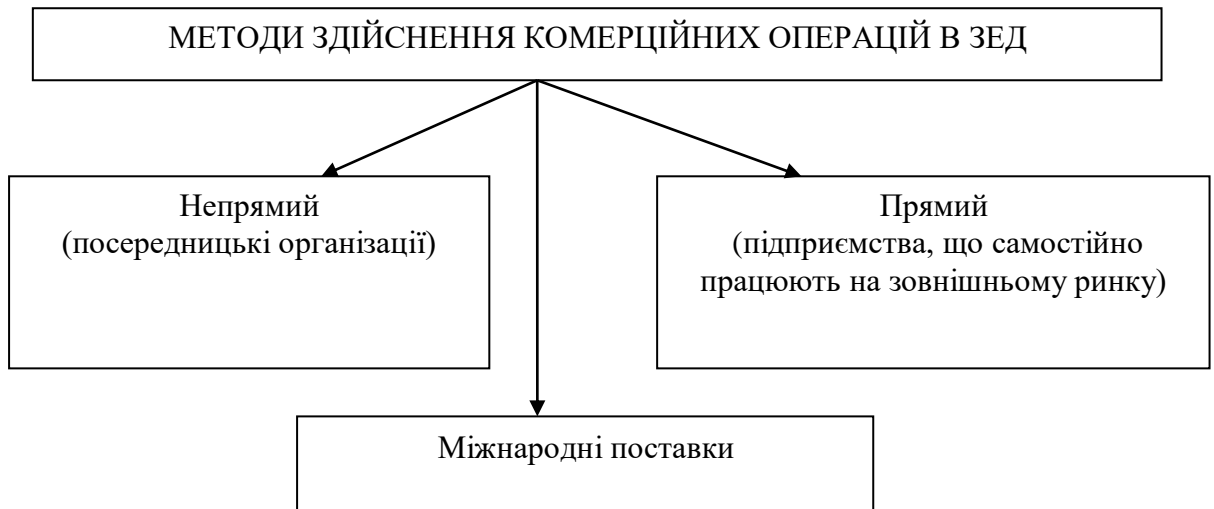


Рис. 2.2. Основні методи здійснення комерційних операцій в ЗЕД [28, с.57]

Прямий метод здійснення експортно-імпортних операцій найчастіше використовується фірмами, які торгують промисловою сировиною на підставі довгострокових контрактів, при експорті великогабаритного та дорогого обладнання, стандартного багатосерійного обладнання через власні закордонні філії та дочірні компанії, при закупівлі сільськогосподарських товарів безпосередньо у фермерів-виробників.

Прямі зв'язки мають ряд переваг: тісніші контакти з контрагентом, краще знання кон'юнктури ринку, швидше пристосування своїх виробничих потужностей до потреб споживача.

Мета залучення посередників - підвищення економічності зовнішньоторговельних операцій. Укладають угоди з посередниками при реалізації неосновної продукції, на віддалених, важкодоступних і погано

вивчених ринках, ринках малої місткості, за відсутності власної збутової мережі в країнах-імпортерах і у випадках монополізації великими торговельно-посередницькими фірмами ввезень в країну [28, с.58].

Взаємозв'язки між контрагентами на світовому ринку представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Система взаємозв'язку між контрагентами на світовому ринку [28, с.58-59]

Непрямий метод міжнародних торгових операцій також має свої переваги: власна мережа обслуговування, тісні зв'язки, знання ринку та підприємства. Тому необхідно обирати такий метод організації зовнішньоекономічної діяльності, який би максимально враховував наявні ресурси та потенціал підприємства.

Сучасна теорія організації розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має

пристосуватися, тому не існує найкращої, ідеальної структури або моделі до якої мають прагнути всі організації. Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних чинників, що характерні для даної організації [30, с.47].

## **2.2. Особливості побудови організаційної структури підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності**

Формування організаційної структури підприємства є центральною, базовою його складовою, яка визначає всі інші аспекти організації та суттєво впливає на них. У рамках структури протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь менеджери усіх рівнів і категорій.

Важливим елементом організаційної структури виступає ієрархія підпорядкування («вертикаль влади») від керівника компанії до безпосередніх виконавців завдань і доручень. При наявності декількох центрів влади організаційну структуру вважають децентралізованою, якщо центр один - централізованою.

Якщо організаційна структура централізована, то особлива роль належить масштабу виробництва та географічному розподілу діяльності. Дані параметри впливають на концентрацію влади і її доцільність. При різному зростанні і розширенні компанії має місце збільшення ролі централізації структури підприємства на рівні топ-менеджменту. Причиною зростання централізації є наявність ефективної системи координації, комунікацій, обміну інформацією та прийняття рішень з використанням комп'ютерних технологій, розвинених мереж зовнішнього і внутрішнього зв'язку. Для швидкого вирішення виробничих питань створюється делегована вертикальна влада зверху вниз в рамках організаційної структури, що дозволяє забезпечити збереження здатності компанії до оперативного реагування на зміни як зовнішні, так і внутрішні [31].

В децентралізованих організаційних структурах значна кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії, що робить організацію більш гнучкою та динамічнішою в пристосуванні до мінливого зовнішнього середовищу.

Безпосередній або опосередкований вплив на централізацію і децентралізацію в рамках системи керівництва має великий вплив зовнішнє середовище: законодавча база, економічна система, соціальний статус співробітників поза межами організації, розвиток господарської самостійності виробничих та адміністративних підрозділів.

Тому вибирати її слід з урахуванням факторів, що впливають на централізацію і децентралізацію в рамках делегування влади.

Створення ефективної організаційної структури відбувається поетапно з використанням спеціального алгоритму (рис. 2.4.) [31]:

Перший крок процесу формування ефективної організаційної структури передбачає виділення основних напрямків стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на найближчі чотири – п'ять років.

На другому етапі формулюється стратегія бізнесу, тобто здійснюється сегментація бізнес-напрямків, які розрізняються цілями, клієнтурою, продуктами і т.д. з метою визначення верхнього рівня управлінської структури.

Наступним кроком має стати визначення центрів відповідальності (центр прибутку і управління), підрозділів допоміжного характеру з окресленням предмету управління, виду діяльності, їх функцій та принципів взаємодії.

Далі відбувається ідентифікація бізнес-процесів з їх деталізацією (виробнича діяльність, логістичний напрям, сервіс), визначаються результати цих процесів, а також необхідні ресурси та виконавці.

Для визначення відповідальності за виконання бізнес-процесів

необхідно деталізувати і уточнити центри відповідальності і розподілити ці процеси.



Рис. 2.4. Побудова організаційної структури управління ЗЕД на підприємстві (сформовано на основі [31])

Наступний крок передбачає чітке визначення функцій кожного окремого центру відповідальності щодо бізнес-процесів і розробку принципів взаємодії між собою.

Далі визначається корпоративний рівень управління (власники, акціонери), формується відповідна структура управління, окреслюються її основні функції та основи порядку взаємодії з керівництвом підприємства.

Всі елементи організаційної структури відображаються в документі «Положення про організаційну структуру», що містить не тільки опис важливих функцій кожного підрозділу, а й відбиває відповідальність керівників кожного рівня.

Така послідовність дій допомагає розробити цільову організаційну

структуру, яка б відповідала стратегічним напрямкам організації.

На підприємствах, які здійснюють експорт та імпорт товарів, зовнішньоторговельні функції управління будуються в основному у двох формах: як частка внутрішньовиробничої структури - зовнішньоекономічний відділ і як відносно самостійна організація - зовнішньоторговельна фірма.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків не є самостійним структурним підрозділом підприємства, а становить частину апарату управління. До його складу входять: протокольний відділ, відділ науково-технічного співробітництва, відділ маркетингу і ряд інших.

До основних завдань відділу зовнішньоекономічних зв'язків як органу управління належать: планування й організація експортно-імпортних операцій; маркетингова діяльність; участь у виставках, ярмарках, презентаціях; підготовка й укладання зовнішньоторговельних контрактів; прийняття іноземних партнерів, відрядження власних спеціалістів за кордон.

Найбільш ефективно організаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності виявляється в спеціалізованих зовнішньоторговельних організаціях, провідною структурною одиницею яких є фірма, що спеціалізується на торгівлі певними товарами або з групою країн. Очолює, зазвичай, таку фірму директор і залежно від обсягу роботи - декілька його заступників.

Зовнішньоторговельна фірма є, як правило, є самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолює її, зазвичай, заступник директора підприємства або заступник генерального директора із зовнішньоекономічної діяльності. Основними напрямками діяльності такої фірми є: вихід на зовнішній ринок; організація експортно-імпортних операцій з поставок товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові та кредитні операції; створення спільних підприємств і участь у їхній діяльності; міжнародний маркетинг.

Принципи організаційного забезпечення управління в зовнішньоторговельній фірмі залежать від пошуку закордонних партнерів, виконання митних формальностей та організації рекламної роботи. У зв'язку з цим особливо зростає роль маркетингових, юридичних і фінансових служб.

Основними функціональними підрозділами зовнішньоторговельної фірми є маркетингова й оперативно-комерційна служба. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань, планово-економічну складову зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективну діяльність спеціалізованих фірм і зовнішньоторговельних організацій забезпечують функціональні відділи і служби, а саме: планово-економічний, валютно-фінансовий, транспортний, бухгалтерія; відділи маркетингу (відділ кон'юнктури і цін, відділ реклами і виставок, інженерно-технічний відділ, відділ спільних підприємств, відділ технічного обслуговування і запчастин); група відділів, що відповідають за ухвалення і виконання управлінських рішень: відділ розвитку та вдосконалення організаційної структури об'єднання, відділ АСУ, відділ кадрів, відділ закордонних відряджень, канцелярія, адміністративно-господарський, юридичний та протокольний відділи.

На великих підприємствах використовується, зазвичай, три підходи до побудови організаційних структур [32, с.238]:

- 1) формування самостійних підрозділів (відділи, управління, сектори);
- 2) створення виробничих відділень;
- 3) змішаний варіант, при якому одні функції виконують самостійні структури, а інші – виробничі відділення.

Підприємства, які здійснюють постійні зовнішньоторговельні операції, створюють спеціальний експортний відділ, що не входить до складу внутрішнього збутового апарату, і складається із таких підрозділів:

- функціональні сектори (торговельно-договірний, валютний, калькуляції, транспорту, реклами);
- територіальні сектори, які приділяють увагу питанням торгівлі з певною групою країн незалежно від номенклатури товару;
- галузеві сектори, що займаються питаннями торгівлі лише окремими товарами чи близькою за характером групою товарів.

Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства необхідне адекватне умовам його роботи організаційне забезпечення. Тому організаційна структура управління ЗЕД підприємства передбачає вдосконалення, постійний розвиток та адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища.

У цьому зв'язку виділяють два варіанти здійснення ЗЕД [32]:

- 1) безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків (у великих системах — через управління зовнішньоекономічних зв'язків);
- 2) вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Загальновизнано, що виходячи на зовнішні ринки, підприємство має скористатися найбільш вигідним видом зовнішньоекономічної діяльності, аналізуючи внутрішні (масштаби міжнародної діяльності, витрати, практичний досвід, контроль) і зовнішні чинники (конкуренція, економічна свобода, ризики), від яких залежить організаційна структура управління.

При невеликому масштабі зовнішньоекономічних операцій і малій номенклатурі, як правило, на початковому етапі, додаткові структурні підрозділи не створюються, а виділяється тимчасова група управління проектом виходу на зовнішні ринки, що безпосередньо підпорядковується вищому керівництву (матрична структура). Подібні підходи не потребують організаційної перебудови та дають змогу вищому керівництву тримати питання міжнародного бізнесу під своїм контролем. У випадку розширення



зовнішньоекономічної діяльності створюються спеціальні підрозділи або ж проектні групи.

Доцільність створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах залежить від певних умов, а саме: якщо частка експорту велика у загальному обігу; зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно; випускається унікальна за своїми властивостями продукція; на відповідному сегменті світового ринку невисокий рівень конкуренції; продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання; підприємство має необхідну кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

У разі зростання бізнесу, дешевшим варіантом може стати проведення міжнародних операцій самотужки, а не придбання послуг зовнішньої фірми. Тому будь-якій фірмі варто періодично по-новому оцінювати проблему проведення міжнародних операцій власними силами.

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і закордонних, залучення яких дозволяє підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок [33, с.109]:

- кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;
- зниження витрат транспортування і збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій зі значними партіями, що належать різним виробникам;
- скорочення термінів постачань і оформлення документів;
- забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу;
- постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоздатності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів.

Виробництво за кордоном або продаж продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами, тому при малому обсязі виробництва

дешевше залучити до роботи сторонню фірму, що займається міжнародним бізнесом. Підключення за контрактом зовнішньої організації може обійтися дешевше, якщо вона має у своєму розпорядженні надлишкові потужності в сферах виробництва або збуту, і ці потужності легко використовувати [33, с. 110].

Такий варіант означає скорочення часу підготовки до проведення міжнародних операцій і прискорення початку надходження готівкових коштів. Більше того, місцева фірма-підрядник може мати конкретні знання про ринок, наприклад про те, як діяти в конкретних умовах і на конкретному ринку. Одержання таких знань власними силами може обійтися фірмі-замовнику дуже дорого.

Залучення посередника дає змогу збільшити прибутки за рахунок [30]:

- підвищення оперативності збуту товарів і прискорення обігу капіталу;
- зменшення термінів зберігання і передпродажного сервісу;
- зниження витрат обігу на одиницю продукції;
- продажу товару на іноземному ринку безпосередньо в моменти покращення кон'юнктури за більш високими цінами, оскільки посередники швидко реагують на зміни попиту, працюючи поряд із кінцевими споживачами.

Водночас, створення спільного підприємства іноді пов'язане з підвищенням витрат, зумовлених веденням переговорів із фірмою-партнером, появою додаткової штаб-квартири і неминучих витрат для підтримання відносин із партнером. Додаткові витрати можуть бути також викликані звітністю, що має задовольняти потреби більш ніж однієї фірми.

На початковому етапі виходу на міжнародні ринки лише деякі компанії готові витрачати значну частину ресурсів на міжнародні операції; фірми можуть просто не мати у своєму розпорядженні коштів, достатніх для швидкого розгортання діяльності за кордоном. Як наслідок, такі фірми

нарощують свою участь у міжнародному бізнесі поетапно. На початкових етапах вони намагаються зберегти свої ресурси і зосереджувати їх, насамперед, у країні базування, а не за кордоном. Цим обумовлюється вибір таких операційних форм, що пов'язані з перекладанням тягаря власне міжнародних операцій на зовнішні організації. З розширенням закордонної діяльності фірма починає розглядати свій міжнародний сектор окремо від внутрішнього. Потім виявляється тенденція до обслуговування міжнародних операцій власними силами і до зростання частки ресурсів, які розміщують за кордоном [34, с.164].

Ключову роль відіграє також наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов, необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед висококваліфікованих спеціалістів; добре знання кон'юнктури закордонних ринків (природно-географічних, економічних, політичних, національних, релігійних і культурних особливостей); наявність достатніх фінансових, в тому числі валютних, ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку і т. ін.

Процес підготовки і успішного здійснення зовнішньоторгової операції вимагає детального вивчення фірм-партнерів. Тому збір інформації про партнерів є важливою складовою удосконалення організаційних заходів щодо зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Даному питанню всі учасники міжнародної торгівлі приділяють велику увагу. При виборі міжнародного контрагента багато вітчизняних підприємств зіштовхуються із проблемою відсутності достовірної і повної інформації про свого можливого партнера по бізнесу. Найбільш цінною інформацією для досьє в нинішніх умовах вважаються відомості, одержані при особистому знайомстві з фірмою. Вибір партнера визначається, насамперед [32]:

- характером зовнішньоторговельної угоди (експортна, імпортна, компенсаційна і т.д.);
- предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг);

– характером предмету угоди (сировинна чи готова продукція, машинно-технічна продукція чи товари народного споживання).

Міжнародна практика відпрацювала ряд методик оцінки потенційних партнерів на основі загальноприйнятих принципів, які важливо враховувати керівництву підприємства при організації зовнішньоекономічної діяльності: здійснювати оцінку ступеня солідності потенційного партнера; аналізувати й оцінювати ділову репутацію; враховувати досвід минулих угод; аналізувати становище фірми на зовнішньому ринку.

Якщо фірма являється посередником, то в такому випадку треба серйозно підійти до вибору посередника. Насамперед, необхідно звернути увагу на її фінансове становище, отримати інформацію про кредитну здатність, виявити характер товару та об'єми реалізації, а також наявність власної ланки збуту.

### **2.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством**

Питання розробки, створення та оцінки ефективності організаційної структури належить до виключної компетенції вищого керівництва. Наскільки структура підприємства оптимальна, чи потребує вона змін визначити доволі складно, однак існують три досить ефективні способи [35]:

1. На основі аналізу галузевих показників. Підрозділами маркетингу підприємства та кадровою службою у конкурентів, що використовують аналогічні стратегії, визначаються затрати (через чисельність персоналу, середню заробітну плату, обсяг виробництва/величину націнки тощо) і валові надходження (через обсяг збуту). Показники конкурентів та підприємства порівнюються, у разі значного відставання підприємства в ефективності приймається рішення про проведення оптимізації. Проте, цей метод

відображає лише відносну оптимальність: якщо підприємство-конкурент ефективне, непогані власні показники ні про що не говорять.

2. На основі внутрішньої інформації. Незалежно один від одного керівники підрозділів підприємства та ключові співробітники заповнюють таблицю оцінок (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка оптимальності оргструктури**

Функції	Оцінка (1 – 10)										
Управління на всіх рівнях											
Планування фінансів											
Планування виробництва (закупівель)											
Планування збуту											
Інформаційна забезпеченість підрозділів											
Кваліфікація кадрів підприємства											

Джерело: [35]

По підприємству в цілому розраховується середня оцінка. Якщо вона знаходиться в діапазонах 0-6 і 9-10, то це - гарна передумова до оптимізації. Нажаль, цей метод не оцінює ефективність взаємодії підприємства з ринком.

3. На основі зовнішньої оцінки. Підприємством може бути запрошений консультант для визначення доцільності оптимізації. Такий метод також має обмеження: консультант зацікавлений в отриманні замовлення на значну суму; його висновки можуть бути недостатньо об'єктивні.

У кожному конкретному випадку консультант визначає, які функції і як повинні виконуватися підприємством для підвищення його ефективності, яким чином можна стимулювати виконання цих функцій.

В рамках структурної оптимізації консультант вибирає ті способи та методи, які можуть дати максимальний ефект щодо удосконалення інформаційних потоків, впровадження автоматизації, корекції системи планування, введення нової системи стимулювання персоналу, і т.д.

Предметом аналізу, в першу чергу, являється найбільш важлива для підприємства функціональна область збуту, в якій виявляються всі проблеми стратегій, управління, оргструктури підприємства. Оскільки підрозділ збуту реалізує функції розподілу продукції і (частково) стимулювання продажів через продавців, торгових агентів, менеджерів, які безпосередньо контактують з покупцями, ця взаємодія є першочерговим предметом дослідження для оптимізації збуту. У проекті оптимізації оргструктури підприємства досліджується, зазвичай, взаємодія конкурентних каналів розподілу на територіях, принципи поставок, технології обслуговування покупців [35].

Перебудова структури збуту проводиться з урахуванням: аналізу статистичної інформації про продажі; сформованої практики обслуговування клієнтів і внутрішньофірмових взаємодій; кваліфікації персоналу.

Оптимізація збуту передбачає дослідження практики роботи підприємства з асортиментом, розглядається наявність і якість виконання функції постійного опрацювання асортименту підприємством. Найбільш істотними є наступні фактори асортименту: відповідність цілям і стратегіям підприємства; можливість підтримки необхідних товарних запасів; ступінь перекриття асортиментом потреб цільових груп покупців; використання зв'язку в асортименті; використання індикаторів.

Не менш важливим предметом для оптимізації є планування збуту. Залежно від специфіки підприємства визначається ефективна чисельність персоналу, оптимальний графік роботи, розробляється відповідна система стимулювання збутового персоналу [35].

Центральним завданням оптимізації виробництва виступає налагодження його взаємодії безпосередньо з ринком. В рамках оптимізації таких структур аналізується кілька груп питань: продуктивність і собівартість, нормування, планування і управління, якість, взаємодія з іншими підрозділами; існуючі витрати, можливості обладнання, тенденції

зміни цін на виробничі матеріали, постійна частка незавершеного виробництва, система закупівлі матеріалів, система технічного обслуговування.

Взаємодія виробництва з іншими підрозділами підприємства (службою збуту, дизайнерами, конструкторами, маркетинговими службами і виробництвом та ін.) розглядається в контексті єдиного бізнес-процесу, що включає функції транспортування сировини і продукції, бухгалтерський облік, складування, інформаційний обмін, і т.д.

Можливості збутової ланки підприємства значною мірою визначаються наявністю відповідних товарних запасів. Торговельні підприємства і виробники, що пропонують широкий асортимент поряд з власною продукцією, делегують закупівельній службі функцію створення і підтримки необхідного рівня товарних запасів. Одним із предметів оптимізації оргструктури підприємства є управління товарними запасами, взаємодія закупівельного і збутового підрозділів у цьому процесі.

Для цілей оптимізації в закупівлі також аналізується принцип вибору постачальників підприємством, якість опрацювання ринку постачальників, існуючі домовленості.

В рамках оптимізації структури складської служби підприємства досліджуються питання: інформаційного обміну зі службою збуту, обліку та контролю; обслуговування самовивозу продукції покупцем. В інформаційному обміні оцінюється його повнота і оперативність.

Основним предметом дослідження й оптимізації в обслуговуючому транспортному підрозділі підприємства є система доставки товару покупцеві. На багатьох підприємствах ця функція стимулюється за критерієм економічності - тобто, доставка товару покупцям проводиться, по можливості, оптимальним маршрутом. Для холдингових і дивізіональних структур, що мають кілька напрямків діяльності, може бути актуальним питання пріоритетів обслуговування з боку загального транспортного

підрозділу. У складних випадках доводиться в комплексі регулювати: міжскладські перекидання; доставку товарів у роздрібні магазини; доставку на власні склади від постачальників; доставку клієнтам декількох різних збутових служб.

Нерідко до складу транспортної служби входить логістик або логістичний відділ. Його функції, зазвичай, включають митну обробку вантажів і визначення черговості і способів доставки сировини на підприємство і товарів покупцеві. Іноді логістик прикріплюється до закупівельного підрозділу або входить в штат виробничого відділу. Функціями логістичного відділу є розробка системи доставки товару покупцеві з урахуванням пріоритету ринкових взаємодій.

Для підприємств, які реалізують транспортні послуги як товар і заробляють на перевезеннях, транспортна служба розглядається як виробнича, що передбачає її оптимізацію на основі дослідження продуктивності, нормування, планування і управління, якості і взаємодії з іншими службами, в першу чергу зі службою збуту [35].

Загалом, показники оцінки ефективності організаційної структури вибираються на основі принципів простоти, оперативності, економічності їх розрахунку, а також повноти віддзеркалення функціонування об'єкту оцінки. Показники, згруповані по блоках і рівнях, дають комплексне уявлення про об'єкт, створюючи інформаційну модель стану організаційної структури управління.

Параметрами аналізу рівня оптимальності організаційної структури підприємства визначено [31]:

1. Норма керованості. В організаційній структурі, зазвичай, планують чисельність співробітників, якими керівник зможе ефективно управляти. Кількість підлеглих на одного адміністратора залежить від його досвіду і стажу, а також від типу компанії і специфіки товарів, що випускаються і



послуг, що надаються. Оптимальним при цьому вважається кількість від п'яти до дев'яти осіб в підпорядкуванні у одного керівника.

2. Однорідність структури. При ефективній організаційній структурі число ланок між керівництвом і рядовими працівниками залишається приблизно рівним для кожного співробітника і підрозділу. Неоднорідність складу може виникнути тоді, коли функціональні структури підприємства кардинально відрізняються один від одного за родом виконуваних ними завдань, кваліфікацією персоналу та досвідом роботи.

3. Відсутність дублювання функцій управління і контролю вищих керівників. Важливо своєчасно виявляти такі посади і при необхідності скорочувати їх або надавати інші функції, чітко обумовивши відповідальність.

4. Оптимальна кількість керівного складу. Вважається, що кількість адміністраторів не повинна перевищувати 30% від числа усіх співробітників підприємства.

Ефективність організаційної структури управління може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі як: здатність досягнення поставлених цілей; організаційна раціональність; швидкість реагування на сигнали зовнішнього середовища; виконання інтересів економічних агентів.

З наведеного вище, отримуємо функцію ефективності організаційної структури управління [36]:

$$E = f(K_{ц}, K_{с}, K_{зс}, K_{еа}), \text{ де} \quad (2.1)$$

$K_{ц}$  - показник ефективності досягнення функціональних цілей;

$K_{с}$  - показник ефективності складу системи і структури зв'язків;

$K_{зс}$  - показник адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

$K_{еа}$  - показник ефективності досягнення цілей економічних агентів.

Показники ефективності складу системи і структури зв'язків ( $K_c$ ) розбиваються на управління, що характеризують структуризацію (розміщення елементів), рівень стосунків між елементами, що управляють, налагодженість зв'язків між ними (табл. 2.2, 2.3, 2.4 [34]). Рациональність структуризації оцінюється по відповідності функцій, що виконуються управлінським персоналом всього підприємства, тобто його адміністративний рівень.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності структуризації управління**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Гнучкість організаційної структури управління	$K_{c.ст.1} = \frac{Ч_c}{Ч_p}$ , де $Ч_c$ - чисельність працівників, які можуть виконувати не лише свої функції, а і суміжні; $Ч_p$ - спільна чисельність працівників адміністративного рівня	Здатність підприємства швидко змінювати сферу діяльності і організаційну структуру	1
Рациональність організаційної структури управління	$K_{c.ст.2} = \frac{Ч_f}{Ч_n}$ , де $Ч_f$ - фактична чисельність управлінців; $Ч_n$ - нормативна чисельність управлінців	Рівень забезпечення підрозділу управлінським персоналом	1
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{c.ст.3} = \frac{Тр.проф.}{Тр}$ , де $Тр.проф.$ - об'єм робіт профільних; $Тр$ - загальна кількість прийнятих рішень	Спеціалізація функцій, що виконуються підрозділом	1

Таблиця 2.3

**Показники, що характеризують стосунки між елементами управління**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Інформаційне навантаження	$K_{с.от.1} = ВД / ВДО / Ч_{пп}$ , де ВДО - внутрішній документообіг; ВД - кількість документів, вхідних; Ч <sub>пп</sub> - чисельність управлінського персоналу	Якість розподілу функцій по обробці інформації у вигляді внутрішнього документообігу	Рівномірне значення
Норма керованості по підприємству	$K_{с.от.2} = ЧП / (НК_{нр} * НК_{свр} РУ - 1)$ де ЧП - чисельність персоналу; НК <sub>нр</sub> - середня норма керованості для керівників нижнього рівня; НК <sub>свр</sub> - середня норма керованості для керівників середнього і верхнього рівнів; РУ - кількість рівнів управління	Завантаженість керівника	1

Таблиця 2.4

**Показники ефективності формальних зв'язків у структурі управління**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Коефіцієнт сумісності зв'язків	$K_{с.ст.3} = K_{с.с.} / K_{о.с.}$ , де $K_{с.с.}$ - кількість зв'язків, сумісних між собою $K_{о.с.}$ - загальна кількість зв'язків	Показує питому вагу сумісних зв'язків в спільній їх сумі	1
Об'єм зв'язку	$K_{с.св.2a} = K_{вх.д.} / t$ , $K_{с.св.2б} = K_{вих.д.} / t$ , де $K_{вх.д.}$ - об'єм вхідних документів (листів); $K_{вих.д.}$ - об'єм вихідних документів (листів) t - період часу, вибраний за базисний, дні	Об'єм формального обміну інформацією	Рівномірне значення з врахуванням чисельності персоналу
Регулярність зв'язку	$K_{с. св. 3} = (K_{вх. д.} + K_{вих. д.}) / t$ , де $K_{вх. д.}$ - об'єм вхідних документів (листів або штук); $K_{вих. д.}$ - об'єм витікаючих документів (листів або штук); t - період часу, вибраний за базисний, дні	Регулярність формальних взаємодій правлінського персоналу із зовнішнім середовищем	Стабільність значення в динаміці

У табл. 2.5, 2.6 представлено показники ефективності досягнення економічних та функціональних цілей.

Таблиця 2.5

**Показники досягнення економічних цілей**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Рівень управлінських витрат	Кц.ек.1= $Зу / (C/c)$ , де $Зу$ - загальна сума управлінських витрат тис. грн.; $C/c$ - загальна сума витрат на виробництво і реалізацію продукції тис. грн.	Доля витрат на управління в собівартості продукції; економічність праці в системі управління	Зменшення в динаміці
Ефективність діяльності апарату управління	Кц.ек.2= $\Pi / Чу$ , де $\Pi$ - прибуток підприємства; $Чу$ - чисельність апарату управління	Вклад управлінського персоналу в прибуток підприємства	Збільшення в динаміці
Залежність оплати праці апарату управління від прибутку	Кц.ек.3= $(\Delta З/пу) / \Delta \Pi$ , де $\Delta З/Пу$ зміна заробітної плати управлінського персоналу тис. грн.; $\Delta \Pi$ зміна прибутку тис. грн.	Адекватність зміни заробітної плати управлінського персоналу зміні прибутку	Стабільність значення в динаміці

Ефективність досягнення цілей економічних агентів (показник  $Kea$ ) рекомендується оцінювати методами [37, с.168]:

а) анкетного опитування двох груп суб'єктів – виробничого і управлінського персоналу;

б) для з'ясування ступеня задоволеності клієнтів (а при необхідності також і постачальників) - визначенням виконання умов договорів з ними за допомогою аналізу якості продукції, динаміки скарг, циклу виконання замовлення.

При оцінці безпосередніх виконавців управлінських рішень проводять опитування одного працівника з кожного відділу (ділянки, цеху), що дає уявлення про мотивацію працівників підприємства в цілому. Оцінюють (згідно теорії Герцберга) гігієнічні чинники – умови роботи, зарплату,

політику адміністрації, міжособистісні стосунки, організацію праці і мотиваційний успіх, просування по службі, визнання заслуг, відповідальність, можливості творчості і зростання.

Таблиця 2.6

**Показники досягнення функціональних цілей**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Коефіцієнт досвіду роботи за фахом	$Кц.с.1 = \frac{Трф}{60}$ , де Трф - тривалість роботи за фахом (у місяцях); 60 - нормативна тривалість роботи за фахом (у місяцях).	Міра опанування персоналом спеціалізованих функцій	Збільшення в динаміці при вузькій спеціалізації
Коефіцієнт досвіду роботи на посаді	$Кц.с.2 = \frac{Трп}{60}$ , де Трп - тривалість роботи на посаді (у місяцях); 60 - нормативна тривалість роботи за фахом (у місяцях).	Міра опанування персоналом посадових функцій	Збільшення в динаміці
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	$Кц.с.3 = \frac{Тнф}{Тнн}$ , де Тнф - фактична тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи по даній спеціальності (у місяцях); Тнн - тривалість навчання з метою підвищення кваліфікації в період роботи по даній спеціальності відповідно нормі (не менше 0,5 місяця щорічно) (у місяцях).	Міра зростання професійних знань персоналу, спрямованість на підвищення компетентності	1

Анкетне опитування направлене на оцінку рівня задоволеності управлінського персоналу організацією структури управління, і відображає його відношення до існуючої системи ухвалення рішень, рівня централізації і децентралізації, можливості просування по службі, до оцінки і оплати праці. [36].

Проаналізовані підходи до оцінки стану організаційної структури управління допомагають у виявленні недоліків і негативних тенденцій в її функціонуванні. При цьому має враховуватись вплив дій з боку зовнішнього середовища, що є значимим чинником в умовах розвитку національної ринкової економіки. Запропоновані показники, будучи збалансованою інформаційною моделлю, якнайповніше охоплюють істотні характеристики об'єкту оцінки, відображають в своїй сукупності існуючі сучасні підходи до розуміння суті ефективного функціонування організаційної структури управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

#### **2.4. Процес оптимізації організаційної структури управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Економічна нестабільність, динамічні конкурентні зміни створюють умови, в яких підприємства повинні постійно оцінювати перспективи своєї зовнішньоекономічної діяльності, підвищення ефективності якої в значній мірі визначається організованістю системи управління, що залежить від чіткої структури підприємства і діяльності всіх його елементів в напрямку обраної мети. Щоб усунути зайві структурні ланки, розмежувати діяльність керівників, і тим самим підвищити ефективність системи управління, підприємствам доводиться проводити організаційні зміни, тобто оптимізувати оргструктуру.

Оптимізація оргструктури передбачає приведення структури підприємства, його взаємодій з ринком і внутрішніх взаємодій в стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей в рамках прийнятих стратегій [38]. Це складний і відповідальний період для підприємства, без якого неможливим стає ефективне його функціонування на сучасному етапі і тим більше розвиток в жорстких конкурентних умовах.

Головним завданням оптимізації є діагностика проблем (їх наявність, значимість) і розробка компенсаційної системи, що згладжує негативні впливи та моменти.

В процесі оптимізації організаційної структури управління важливо провести інтерв'ю з керівниками тих підрозділів, з якими досліджуваний підрозділ найбільш часто взаємодіє. Це дозволить виявити проблеми в організації діяльності і знайти нові ресурси для оптимізації. З цією ж метою корисно проаналізувати звіти служби внутрішнього контролю щодо діяльності даного підрозділу на предмет помилок, їх періодичності і причин. Крім того, слід проаналізувати варіант передачі окремих функцій компанії на аутсорсинг (витрати, плюси і мінуси цього рішення) [39].

Причинами оптимізації організаційної структури можуть бути:

- кризові явища, які призводять до скорочення бізнесу та перегляду стратегії на підприємстві;
- відставання організаційної структури від фази розвитку підприємства, (криза менеджменту);
- в організації плануються або вже відбулися серйозні зміни (злиття, поглинання, поділ, зміна власників);
- структурні підрозділи надмірно замкнуті на вищому керівництві, що призводить до зниження ефективності в зв'язку з перевантаженістю керівників;
- необхідність заміни персоналу підприємства на більш кваліфікований;
- перевищення витрат над доходами, що змушує керівництво підприємства переглянути кадрову політику.

У практиці оптимізації людського ресурсу (скорочення чисельності персоналу) підприємства використовуються такі підходи [39]:

- функціональний підхід: перерозподіл функцій в рамках одного або декількох структурних одиниць (підрозділів) організації шляхом об'єднання кількох функцій в рамках однієї посадової позиції, які раніше дублювалися;
- організаційний підхід: реструктуризація організаційної структури як в рамках підрозділу (зниження рівнів підпорядкованості, управління), так і організації в цілому (укрупнення кількох підрозділів в одне);
- процесний підхід: побудова системи управління організацією на основі бізнес-процесів;
- проектний підхід: створення системи управління організацією, на базі проектної структури;
- бенчмаркінг: оптимізація системи управління організацією на основі аналізу досвіду аналогічних компаній, які працюють на тих же ринках.

Найбільш поширеними при оптимізації організаційних структур є використання функціонального та організаційного підходів. Процесний підхід є більш витратним і тривалим, оскільки передбачає детальний аналіз і опис послідовності виконання усіх бізнес-процесів організації, а потім їх оптимізацію. Проектний підхід є найскладнішим для реалізації, так як передбачає кардинальне переосмислення бізнесу компанії. Застосування бенчмаркінгу має свої недоліки, оскільки використання досвіду інших подібних організацій не завжди можливе в діяльності конкретного підприємства.

Окреслені підходи в практиці підприємств можуть застосовуватися як в чистому вигляді, так і в поєднанні в залежності від специфіки організації, особливостей діяльності та ступеня передбачуваної оптимізації системи управління.

Грамотно побудована організаційна структура дає можливість оптимізувати чисельність персоналу і кількість підрозділів, спростити взаємодію підрозділів, рівномірно розподіляти навантаження на персонал, уникнути дублювання функцій, усунути подвійне і потрійне



підпорядкування, розмежувати сферу діяльності керівників, визначити їх повноваження і зону відповідальності, підвищити продуктивність праці.

Удосконаленню організаційної структури має передувати комплексний аналіз фінансового стану підприємства, оптимізація інформаційних потоків, впровадження автоматизації, коригування систем планування, впровадження нової системи стимулювання персоналу, створення «команди» управління.

Будь-які коригування потрібно починати з оптимізації бізнес-процесів. Розпочинати процес оптимізації варто з [40]:

- виділення слабких сторін організаційної структури;
- опису наявних бізнес-процесів (не тільки основних, але й допоміжних, зафіксувавши вузькі місця);
- чіткого формулювання мети змін з врахуванням основної цілі фірми і інтересів її власників;
- складання моделі нових процесів бізнесу (в загальних рисах, а також в деталях);
- оцінки альтернативних змодельованих варіантів бізнес-процесів з аналізом переваг та виділенням недоліків, з огляду на наявні ресурси підприємства.

Розробка організаційної структури відбувається на основі: економічної доцільності; відповідності комерційним можливостям і потребам; дотримання норм керованості; можливості безперешкодної передачі інформації; здійснення взаємного контролю (точки контролю повинні лежати за межами бізнес-процесів).

Загальними принципами побудови ефективної організаційної структури визначено [38]:

- відповідність її глобальним стратегічним цілям і завданням організації;
- адаптивність структури до змін;
- дотримання оптимального рівня централізації керівництва;

- розподіл організаційних процесів на окремі функції і спеціалізації;
- наявність персональної відповідальності за результат;
- формалізація організаційної структури (основні принципи функціонування системи управління відображаються в таких документах: положення про організаційну структуру, положення про підрозділи, положення про органи управління, посадові інструкції та ін.).

Принципи та етапи оптимізації організаційної структури управління ЗЕД підприємства представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Принципи та етапи оптимізації організаційної структури підприємства

Тобто, для побудови ефективної організаційної структури важливо: структурні одиниці орієнтувати на товари, ринок або споживача, а не на виконання функцій; базою оргструктури визначати цільові групи фахівців і команди, а не тільки функції та відділи фірми; орієнтуватися на мінімальну кількість рівнів управління, але широку зону контролю; створювати умови для вияву ініціативи працівників, їхніх обдарувань і талантів.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності передбачає здійснення певних змін, які забезпечують рух до нової її моделі. При цьому не варто забувати, що будь-яка організація може змінювати свою структуру без загрози своєму існуванню, лише переконавшись у тому, що зовнішнє середовище вже набуло певної нової конфігурації, що, у свою чергу, вимагає від організації іншої структури.

У господарській практиці менеджери прагнуть до формування таких організаційних структур, які б забезпечували вирішення двох завдань [41]:

- 1) створення умов для виробництва і швидкої доставки високоякісної продукції та послуг споживачу при одночасному підвищенні рівня ефективності роботи;

- 2) забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів чи надання послуг.

При вдосконаленні організаційної структури управління важливим є правильне співвідношення повноважень і відповідальності гілок, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців, реструктуризація та пошук ефективних систем управління ЗЕД підприємства та організації виробництва.

Вдосконалення організаційної структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника й мобільності співробітників, обмеження ієрархічних щаблів, дублювання функцій та інформаційних потоків. Основним завданням тут є покращення ефективності управління, оскільки удосконалення існуючої

структури нерідко вимагає перебудови системи організації праці всіх категорій працівників.

Проблема підвищення ефективності організації не може бути успішно розв'язана тільки на рівні робочих місць. Необхідно звертати увагу і на споживачів, і на ринки, концентрувати зусилля на створенні виробничо-збутової структури, що могла б якнайкраще задовольняти вимоги ринку. Базовим структурним елементом такого підприємства має стати не окрема функція або вид діяльності, а міжфункціональна команда або група, відповідальна за виконання всього набору функцій для задоволення потреб споживачів і вимог ринку [30, с.48].

При створенні нових елементів організаційних структур управління або вдосконаленні існуючих найбільше значення мають інтеграція, нововведення, нові ризикові ініціативи, незалежні господарські одиниці тощо.

Інтеграція використовується у тому разі, якщо розробка новинок інтегрується в існуючу систему управління фірмою. Умовою здійснення є нововведення великого стратегічного значення, котре тісно пов'язане з основним виробництвом.

Нововведення здійснюються під безпосереднім контролем вищого керівництва й у тісному зв'язку з діючою системою управління виробничими, технологічними, конструкторськими й іншими підрозділами та службами.

Відділ розробки нового продукту або розвитку нового напрямку господарської діяльності відкривається тоді, коли нововведення має велике стратегічне значення і тільки частково пов'язане з основним виробництвом. Відділ створюється під реалізацію підприємницького проекту в межах структурного підрозділу відповідного напрямку.

Нові спеціалізовані функціональні ланки створюються у випадку, коли нововведення слабо пов'язані з основним виробництвом на підприємстві.

Усі ці ланки отримують статус виробничих одиниць фірми, якщо вони досягнуть успіху.

При удосконаленні організаційної структури необхідно враховувати, що кожна організаційна структура підприємства має як свої переваги, так і недоліки. Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні і в цілому їх можна звести до декільком напрямків [42]:

1. Вдосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень. Воно здійснюється шляхом перетворення лінійних структур в більш плоскі за рахунок скорочення числа рівнів управління. Останнє найчастіше досягається децентралізацією управління, делегуванням повноважень на більш низькі рівні менеджменту. Спрощення структури в організаціях також здійснюється шляхом скорочення штабних відділів (або числа їхніх робітників), зменшення кількості дивізіональних підрозділів або заміни складної структури більш простою. Поняття «спрощення структури» в певному ступені залежить від зовнішніх, тимчасових, просторових умов, в яких працює підприємство.

2. Заміна структур ієрархічного типу на адаптивні. Це найбільш радикальний шлях реорганізації структур управління. Його обирають в критичні для підприємства моменти, при загрозі його життєздатності. Для здійснення такої реорганізації потрібний сильний лідер з командою.

3. Інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур всередині ієрархічної структури. Це створення венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп.

4. Створення конгломератної структури у разі, якщо відділи організації побудовані за різними ознаками (в одному використовується функціональна структура, в іншому – дивізіональна чи матрична і т.д.).

5. Формування модульних і атомістичних організацій, які приходять на зміну бюрократичній формі організації. Це об'єднання підприємств-модулей, що створюються і ліквідуються в залежності від потреби в них. Навколо крупних

фірм можуть виникати незалежні дрібні компанії, між якими встановлюватимуться операційно-контрактні відносини.

Деякі фахівці передбачають появу «атомістичних» організацій, в яких будуть відсутні відношення прямої адміністративної підпорядкованості. Елементи таких організацій зв'язані між собою загальною корпоративною культурою і системами телекомунікації. Подібні організації мають нові внутрішні характеристики, спрямовані на немасову економіку, нестандартність продукту, і працюватимуть на окремого споживача [32].

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати передусім з точки зору досягнення поставленої мети. В незалежності від причин, що викликають перебудову, вона обов'язково має на меті розширення повноважень на нижчих рівнях ієрархії управління і підвищення виробничо-господарської самостійності підрозділів, що входять у склад організації. Практично це означає залучення все більшої кількості працівників до процесу виявлення і вирішення проблем організації.

Зазвичай, нова структура управління створюється для покращення економічних і соціальних параметрів, оцінка якої здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, але і всю систему взаємодій, які необхідні в процесі розробки і реалізації управлінських рішень [27].

Організаційна структура спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми та чіткого розподілу прав і відповідальності між ними. Тому її удосконалення управління набуває форми пошуку альтернативного рішення між централізацією і децентралізацією владних функцій.

На вітчизняних підприємствах усе частіше впроваджуються інноваційні технології шляхом оптимізації витрат на основі прогнозованого бюджетування, що дає змогу втілювати в життя взаємозв'язані інноваційні

рішення та розв'язувати проблеми, що виникають під час їх впровадження, а також є умовою формування прогнозованого фінансового забезпечення та економічного регулятора відносин між структурними підрозділами і підприємствами із зовнішнім середовищем.

Сьогодні підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність оновлюють організаційну структуру на основі японської моделі управління «ощадне виробництво», суть якої полягає у:

- виконанні великих об'ємів робіт при безперервному підвищенні якості;
- зниженні витрат і збільшенні ефективності використання устаткування;
- підвищенні задоволеності як у замовників, так і персоналу підприємства;
- вивільненні часу і ресурсів, що йдуть на збільшення об'ємів робіт.

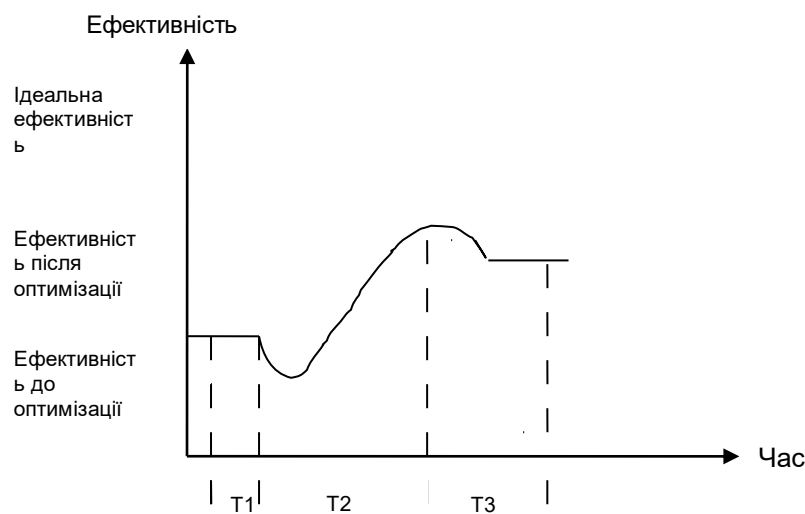
Організація бізнес-процесів відбувається у вигляді системи взаємопов'язаних блоків: інноваційно-інвестиційного, технічного, підприємницького, інформаційного, маркетингового, операційного, фінансового. Останньому передують комплекс дій, пов'язаних із технічною діагностикою, оцінкою фінансового потенціалу, управлінням витрат і оцінкою беззбитковості, що враховують новації і пропозиції щодо оновлення техніки та технології виконуваних робіт.

Одним із основних шляхів удосконалення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю є застосування досягнень інформаційних технологій, які дозволяють персоналу та керівникам вищої ланки оперативно отримувати необхідну структуровану інформацію та розповсюджувати її по вертикалі і горизонталі, завдяки чому підвищується оперативність управління, та розвантажується адміністративний апарат.

Важливого значення набуває також впровадження методу управління цілями, особливостями якого є існування чіткої ієрархії цілей всередині організації, а саме:

- розмежування повноважень керівника і зоною відповідальності структурних підрозділів та окремих фахівців організації;
- визначення слабких і сильних сторін організації;
- формування взаємовідносин по вертикалі і горизонталі;
- підвищення відповідальності персоналу;
- підвищення чіткості і конкретності встановлюваних підлеглим цілей.

Зміна ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації оргструктури відбувається в кілька етапів (рис. 2.6).



T1-етап діагностики та розробки рекомендацій

T2-етап впровадження змін

T3-етап адаптації

Рис. 2.6. Зміна ефективності підприємства за рахунок оптимізації оргструктури [35]

З графіка можна зробити висновок, що ідеальної ефективності досягти практично неможливо ні за яких обставин. У результаті впровадження нових



технологій спочатку знижується ефективність, однак з часом – підвищується. Етап адаптації також характеризується певним зниженням ефективності.

Ефективними прийомами оптимізації структури управління ЗЕД підприємства можуть бути: 1) усунення явних помилок в організаційній структурі: дублювання функцій в різних підрозділах, недотримання норми керованості, наявність невластивих функцій в функціональних блоках і т.п.; 2) вибудовування оптимального співвідношення між функціями, виконуваними власними підрозділами, і роботами та послугами, що закуповуються (побудова так званого балансу сорсингу організації); 3) централізація або децентралізація функцій управління в кожному з напрямків діяльності компанії; 4) зміна типу організаційної структури відповідно до потреб бізнесу [43].

1. Частою помилкою в організаційній структурі є недотримання норми керованості, коли в прямому підпорядкуванні генерального директора знаходиться 15-20 чоловік, чи лінійні підрозділи з невеликою кількістю співробітників (2-3 людини). Тому з метою оптимізації доречно об'єднувати такі відділи з іншими, близькими за профілем діяльності.

2. В контексті організаційної структури побудова балансу сорсингу передбачає врахування:

- переваг аутсорсингу: зниження вартості реалізації бізнес-процесу (витрати на аутсорсинг, як правило, дешевше, ніж витрати на утримання штатної одиниці); підвищення якості одержуваних продуктів або послуг за рахунок професіоналізму виконавців; зниження ризиків, притаманних тому чи іншому процесу;

- недоліків аутсорсингу: компетенція співробітників аутсорсингової компанії може виявитися недостатньою для виконання робіт або надання послуг на необхідному рівні; може спостерігатися недостатність важелів керуючого впливу, що призводить до зниження ефективності бізнес-процесів і збільшення витрат на обслуговування; наявність ризиків порушення

збереження майна, безпеки і витоку відомостей конфіденційного характеру; збільшення часу рішення проблем в форс-мажорних ситуаціях.

Для ефективного використання аутсорсингу в організації співробітники повинні здійснювати безпосередню взаємодію з підрядником і контролювати якість його послуг.

3. В організаційних структурах, як правило, існує різна ступінь централізації / децентралізації в залежності від умов і цілей компанії.

4. Перехід до іншого типу оргструктури - це серйозний проект організаційних змін. Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в процесі оптимізації оргструктури, зазвичай, переходять від лінійно-функціональної, яка визнається найдоцільнішою на етапі реструктуризації або санації підприємств до дивізіонального або до матричного типу.

Дивізіональна структура заснована на формуванні автономних виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності та з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Ця структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий. Групування видів діяльності у дивізіональній організаційній структурі здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Інноваційний підхід в такій оргструктурі передбачає створення в рамках організації спеціальних центрів, які займаються розробкою, освоєнням і розгортанням виробництва нових видів продуктів і послуг.

Матричний тип організаційної структури створюється шляхом суміщення лінійної та програмно-цільової структури, і використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і

часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Матричні та децентралізовані дивізіональні структури доповнюють лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, і відкривають якісно новий напрям у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, спрямованих на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів і виявлення можливостей значного підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності сучасних підприємств.

Важливим для оптимізації організаційної структури управління ЗЕД залишається впровадження системи мінімізації рівнів управління (адміністративних зв'язків) за рахунок створення єдиної внутрішньої інформаційної мережі, що дозволяє вдосконалити та оптимізувати процеси обміну інформацією всередині підприємства, а також запобігти втручанням в інформаційну мережу ззовні. Сучасні телекомунікаційні системи значною мірою підвищують ефективність комунікаційного процесу і мінімізують втрату інформації та часу на обговорення і колегіальне прийняття рішень.

Потенційними можливостями для оптимізації організаційної структури ЗЕД підприємств також є:

- посилення функцій, пов'язаних із маркетингом;
- підвищення ролі планування ЗЕД;
- здійснення системної оцінки керівних кадрів з урахуванням комплексних результатів їх праці, а також мотивації;
- тісна взаємодія між підрозділами та відділами;
- зменшення кількості управлінських ланок з метою створення передумов для автоматизації управління виробництвом;
- систематичне порівняння рівня розвитку підприємства з рівнем, досягнутим фірмами-конкурентами;

- порівняння техніко-економічного рівня продукції підприємства зі світовими стандартами;
- системний аналіз та оцінка ефективності власного виробництва;
- впровадження прогресивних принципів управління;
- середньо - та короткотермінове планування з акцентом на фінансовому плані, який набуває першочергового значення порівняно з іншими формами планування;
- впровадження автоматизації у сфери управління виробництвом і підготовки виробництва;
- створення ефективно діючих «післявиробничих» підрозділів, що охоплюють службу інформації про задоволення вимог замовника.

Тобто, оптимізація оргструктури здійснення ЗЕД підприємства полягає в побудові несуперечливої схеми, яка дозволяє забезпечувати виконання усіх необхідних функцій з врахуванням традицій, взаємовідносин і кваліфікації конкретних працівників, та стимулюванням якісної роботи цієї схеми.

Процеси оптимізації допомагають: коригувати методи аналізу міжнародного ринку (або впроваджувати нові); усувати суперечності і дублювання у внутрішніх взаємодіях; знімати проблеми, що виникають через недосконалість структури; скорочувати непродуктивні витрати; покращувати методи взаємодії з клієнтами; розвантажувати керівництво для вирішення стратегічних завдань; сприяють більш ефективному розподілу капіталу та прискоренню оборотності коштів [40].

Удосконалення організаційних структур дозволяє підприємствам підвищувати обсяги виробництва експортної продукції та надання послуг міжнародним експлуатантам, а значить і збільшити валовий дохід від реалізації. Це, в свою чергу, має позитивний вплив на загальний стан підприємства, сприяючи росту рентабельності виробничих процесів, підвищенню заробітної плати, покращенню умов праці персоналу тощо.

Впровадження оновлених організаційних структур окремо по кожному

підрозділу, по окремому напрямку діяльності, і в цілому по підприємству дозволяє максимально ефективно досягати стратегічних цілей, забезпечує оптимальну взаємодію між підрозділами, підвищує ефективність ключових бізнес-процесів, чітко закріплює зони відповідальності співробітників, підвищує керованість компанією, забезпечує відповідність організаційної структури цілям і стратегії організації в напрямі розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1. Конкурентоспроможність як домінанта розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

В сучасних ринкових відносинах конкуренція виступає спонукальним фактором, який змушує виробників товарів та послуг покращувати їх якість, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці тощо. Конкуренція необхідна в умовах, коли пропозиція перевищує попит.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на [44]:

- 1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- 2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного [45, с.100].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [46].

Здійснюючи оцінку конкурентної позиції на ринку, слід визначити фактори, які впливають на ставлення покупців до підприємства та товару, який воно пропонує, а також на зміну частки фірми в продажах на конкретному ринку.

Ознаки, що визначають конкурентоспроможність підприємства [46]:

1. Виробничий чи торгівельно-збутовий потенціал (обсяг реалізації торгового підприємства чи обсяг продукції виробленої за певний час):
2. Фінансово-кредитний потенціал (кредиторська заборгованість, динаміка обороту капіталу).
3. Гудвіл, імідж підприємства – моральний капітал підприємства.
4. Товар (асортиментна структура, товарні запаси, якість товарів).
5. Науково-технічний прогрес (чи проводились наукові дослідження або розробки).
6. Інвестиційний потенціал.

7. Трудові ресурси.
8. Управлінський та інформаційно-аналітичний потенціал.
9. Бенч-маркетинг (направлення стратегічного аналізу) – встановлення ймовірності успіху в підприємницькій діяльності.

Усі фактори, які впливають на конкурентоспроможність можна розбити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться фактори, які залежать і створюються фірмою. Фактори безпосереднього оточення - це ті, які не залежать від фірми, але на які вона може суттєво впливати [47, с. 112].

Для виробника важливо знати ступінь впливу основних факторів, який вони спричиняють найважливішим характеристикам товару, а особливо рівню конкурентоспроможності. Вчені встановили, що їх ефект в такій послідовності тотожний наступному відношенню 4:3:2:1. Ця пропорція показує вагомість зазначених чинників, які повинні бути враховані виробником при побудові стратегії діяльності у конкурентному середовищі. Перш за все слід звернути увагу на раціональне використання ресурсів задля забезпечення високої якості продукції (цей фактор суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності – 40%), а потім послідовно й на інші чинники (їх ступінь впливу на конкурентоздатність відповідно дорівнює 30%, 20%, 10%).

Розроблюючи конкурентоспроможну стратегію, виробник повинен:

- звертати увагу на корисний ефект свого товару, вивчаючи потреби, смаки і можливості споживачів, а також динаміку та тенденції розвитку цих показників;
- дослідити стратегії і можливості своїх конкурентів, стан і тенденції розвитку ринку відповідних товарів.

При виборі стратегії ціноутворення слід найбільш оптимально підібрати сукупність ознак, що визначають рівень підприємства на ринку. Цього можна досягти шляхом створення і впровадження певної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.



Щоб підвищити конкурентоспроможність необхідно грамотно управляти асортиментом продукції, що випускається. Управління асортиментом триває протягом усього життєвого циклу будь-якого виробу: від вибору виду майбутнього виробленого товару, модернізації та вдосконалення його техніко-економічних показників у процесі випуску – до зняття з виробництва та заміни його на більш привабливий для споживачів аналог або новий вид продукції.

Зміст процесу управління асортиментом полягає, по-перше, у постійному отриманні інформації про ринкові умови, потреби, смаки і уподобання покупців, про певні вироби, властивості та здібності конкурентів, про нові способи, матеріали та технології, які можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

По-друге, в оцінюванні такої інформації та зіставленні отриманих результатів з тими, що є наявними у підприємства, а також у прогнозуванні можливих результатів конкурентної боротьби.

По-третє, у розробці та прийнятті управлінських рішень, які можуть впливати на доцільність збереження колишнього виробництва або впровадження нових стратегій виробництва – на основі попередньо проведеного аналізу і прогнозу ситуації; у розробці специфікацій нових або вдосконалених виробів; виробництві пробних товарів, проведенні НДДКР; розробці способів впровадження реклами та реалізації товарів тощо.

Управлінські рішення визначають асортимент товарів і напрямки діяльності виробника, які потребують підвищеної уваги, основних трудових зусиль або підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Також на конкурентоспроможність підприємства деякою мірою впливає загальноекономічний базис в країні. Він визначається динамікою економічного розвитку, гнучкістю фінансової системи, наявністю трудових ресурсів тощо. Значний вплив на конкурентоздатність підприємства має науково-технічний рівень та ступінь вдосконалення технологій виробництва,

використання нових наукових розробок і відкриттів, введення сучасних засобів автоматизації виробництва.

В умовах сучасної конкуренції однієї переваги недостатньо. Необхідна ціла система конкурентних переваг, причому достатньо ефективна. Підприємство може мати кілька переваг і періодично міняти їх пріоритетність. Найбільш поширеними є методи оцінки можливостей конкурентів за допомогою спеціальних експертних досліджень і непрямих розрахунків на основі відомих даних.

Удосконалення ефективної системи конкурентних переваг являє собою безперервний процес досягнення найбільшої кількості елементів у системі з подальшою фільтрацією і впорядкуванням найбільш ефективних її елементів.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі потрібно підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, в чому його переваги та недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії та підтримки конкурентної переваги. Визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності існує також проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що певні кроки в цьому напрямку робилися і робляться, універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства в даний час немає. У будь-якому випадку здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства переслідує мету: визначити становище підприємства на досліджуваному ринку.

Практична оцінка конкурентоспроможності може здійснюватись кількома методами [48]:

1. Матричний метод.

2. Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства.

3. Методи за теорією ефективної конкуренції.

4. Комплексні методи.

Необхідно зауважити, що жоден із існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств не знайшов широкого застосування в практиці економічного аналізу. Це дозволяє зробити висновок про те, що універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на даний час не існує.

Переважає більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому наголос робиться на виявленні максимальної кількості цих факторів, створення їх вичерпного списку. Далі виділені фактори обробляються за допомогою різних математичних методів.

Для оцінки виявлених дослідниками чинників конкурентоспроможності, а також визначення ряду інших показників використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», які страждають істотною суб'єктивністю і умовністю. Звичайно, у ряді випадків уникнути такого підходу неможливо, однак використання подібних оцінок в якості базового методу призводить до дуже слабкого математичного зв'язку вихідних умовних факторів з оцінюваним показником конкурентоспроможності.

Сьогодні ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова – це сучасне багатoproфільне підприємство з 60 річним досвідом роботи, що має матеріально-технічну базу для розробки та виробництва засобів вимірювання, медичної техніки, товарів народного споживання, твердосплавного інструменту.

Основна діяльність підприємства - складання радіовимірювальної апаратури (аналізatori спектру, прилади вимірювання часу, синтезатори і

генератори частоти, апаратура спеціального призначення), медичної апаратури діагностичного і терапевтичного призначення, радіоприймачів, стерео підсилювачів, інструменту, в тому числі твердосплавного. Виготовляються і постачаються на європейський ринок деталі та механічні вузли для багатьох німецьких фірм.

Сектором економіки є виробництво електронно-обчислювальних приладів. Технологічний потенціал лінії і висока кваліфікація персоналу дозволяють задовольнити практично всі побажання клієнтів щодо якості та асортименту продукції. Споживачами приладів ВАТ «Меридіан» є організації, які працюють на ринку електронних приладів.

Сьогодні росте як виробництво та впровадження електронних лічильників, так і набір їх функцій: захист від несанкціонованого розкриття, передоплата, управління розподілом навантаження і т.д. Використання електронних лічильників дозволяє впроваджувати пристрої дистанційного зчитування показників по електромережам, телефонним лініям або бездротовим системам передачі даних. У даний час (дані ABC Energy Research) у світі встановлено 1320 млн. електролічильників, а попит на них становить 110 млн.шт

Виробництво електролічильників є висококонцентрованим, на світовому ринку домінують кілька виробників. За даними одного з них, американської фірми Itron, 96% ринку США і Канади поділено підприємствами Itron, Elster, Landis & Gyr і General Electric (рис. 3.1).

Світове тенденція: виробництво електролічильників розвивається стабільно, але повільно. За даними ABC Energy Research, у найближчі 5 років середнє щорічне зростання світового попиту на установку електролічильників складе 1,3 %, і до 2021 р. досягне 117 млн. одиниць.

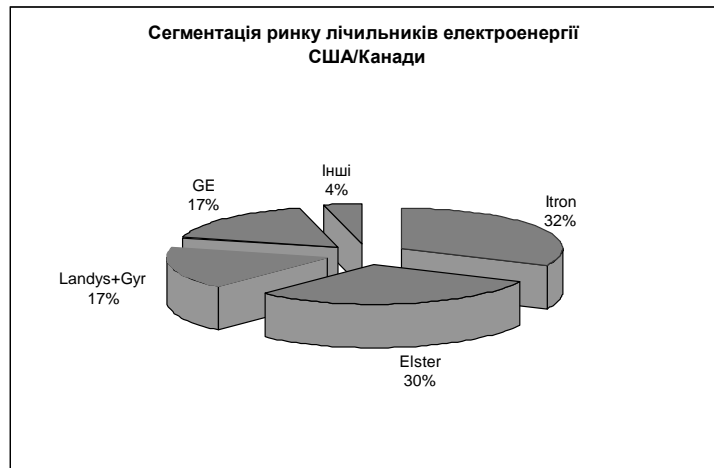


Рис. 3.1. Сегментація ринку лічильників електроенергії США/Канади

За даними Frost & Sullivan, на європейському ринку електролічильників (EUR 415 млн. у 2015 р.), частка електронних лічильників становить 57 %. До 2021 р. їх частка має зрости до 76 %. З ростом ринку електронної вимірювальної апаратури будуть з'являтися нові динамічні підприємства, в тому числі з неєвропейських країн і Східної Європи. Тому необхідно порівняти основні характеристики лічильників електроенергії ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова та виробників лічильників на світовому ринку. Проаналізувавши, можемо зробити висновок, що ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова не може конкурувати зі світовими виробниками, оскільки має досить низькі технічні показники лічильників, а також є найдешевшими, що в даному випадку не є їх перевагою. Тому необхідним є підвищення рівня якості виробництва лічильників електроенергії до світового. Підвищенням організаційно-технічного рівня виробництва не можливе без тісної взаємодії підприємств-продуцентів з науковими установами, що здійснюють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Форми такої взаємодії можуть бути різні. Воно може здійснюватися шляхом виконання спільних проектів, створення різних інноваційних структур на основі взаємодії науки і виробництва,

надання замовлень на здійснення окремих наукових розробок або створення окремих наукових підрозділів у рамках структури підприємства.

За останні роки ринок приладів обліку електроенергії в Україні поступово наповнюється електронними лічильниками, усуваючи індукційні, як одно-, так і трифазні. Зацікавленість основних покупців – електропостачальних підприємств як, наприклад, обленерго, схиляється саме до електронного обладнання. Попит на вітчизняну продукцію збільшується щороку, разом з тим ринок по деяких асортиментних групах не сформований, тому ця галузь є перспективною для інвестування.

Щодо наповнення українського ринку електrolічильниками, то тут найактивніше діють два-три вітчизняних гравці, зокрема, ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова, ДУП НДІ «Кварц» та ЗАТ «Київприлад», і традиційно присутні закордонні фірми [48].

За останні роки ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова став одним із головних гравців на ринку. Впевнені позиції у кількості, якості та ціні дають свої плоди. Оскільки оптові покупці в основному енерго підприємства, спілкуються між собою, і ситуація на ринку все більш сприяє збільшенню об'єму продаж.

Для побудови карти стратегічних груп конкурентів обрано такі найбільш важливі характеристики для галузі як асортимент та ціни на продукцію. На рис. 3.2 зображено карту стратегічних груп.

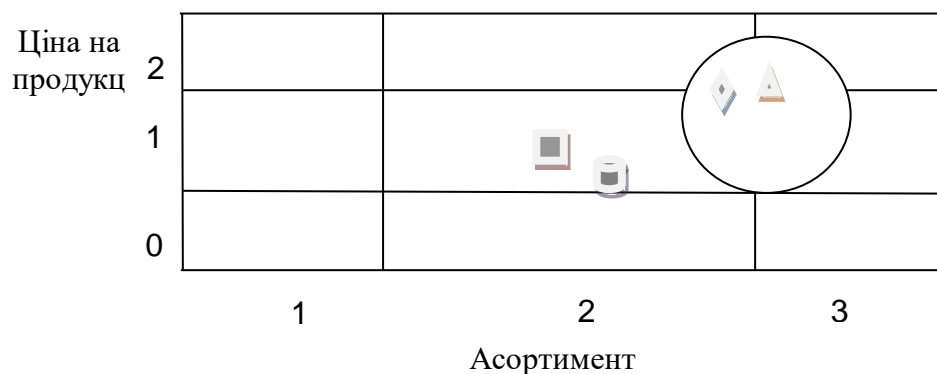


Рис. 3.2. Карта стратегічних груп конкурентів

На рисунку позначення 1 – це вузький асортимент та низькі ціни; 2 – середній асортимент та середні ціни; 3 – широкий асортимент та високі ціни.

 ВАТ «Меридіан»

 ЗАТ «Росток»

 ЗАТ «Київприлад»

 ДУП НДІ «Кварц»

Побудувавши карту стратегічних конкурентів можемо зробити наступний висновок: ВАТ «Меридіан» попадає в одну стратегічну групу з «Кварц». Порівнявши ціну продукції, а саме електролічильників та асартименту, в обох підприємствах ціни на продукцію коливаються в розмірах 190 грн 250 грн.

Комплексна оцінка за всіма показниками окремо, враховуючи суму відносних оцінок представлена у формулі. При цьому, якщо більше значення параметра свідчить про вищу конкурентоспроможність, то відносна оцінка раховуватиметься за формулою:

$$I_j = \frac{P_{ij}}{P_{max}}, \quad (3.1),$$

де  $P_{ij}$  – значення досліджуваного показника;

$P_{max}$  – найкраще значення цього показника серед досліджуваних зразків.

Якщо навпаки, то розраховуємо таким чином [27, с. 139]:

$$I_j = \frac{P_{min}}{P_{ij}} \quad (3.2),$$

де  $P_{min}$  – мінімальне значення цього показника

Комплексна оцінка для конкуруючих підприємств представлена у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Комплексна оцінка конкурентоспроможності

№ п/п	Марка моделі	Розрахунок показника конкурентоспроможності
1	Кварц	$I_{\text{тех}} = 3/3 * 0,16 + 2/3 * 0,08 + 3/2 * 0,14 + 2/3 * 0,11 + 2/3 * 0,08 + 2/2 * 0,11 + 2/2 * 0,08 + 3/3 * 0,03 + 3/3 * 0,05 = 0,82$ $I_x = 160/155 * 0,6 + 0,65/0,7 * 0,4 = 0,99$
2	Київприлад	$I_{\text{тех}} = 2/3 * 0,16 + 2/3 * 0,08 + 2/3 * 0,14 + 1/3 * 0,11 + 1/3 * 0,08 + 2/3 * 0,11 + 2/3 * 0,08 + 3/3 * 0,03 + 2/3 * 0,05 = 0,45$ $I_x = 155/180 * 0,6 + 0,65/0,65 * 0,4 = 0,92$
3	Росток	$I_{\text{тех}} = 2/3 * 0,16 + 2/3 * 0,08 + 1/3 * 0,14 + 1/3 * 0,11 + 2/3 * 0,08 + 2/3 * 0,11 + 2/3 * 0,08 + 3/3 * 0,03 + 2/3 * 0,05 = 0,36$ $I_x = 155/179 * 0,6 + 0,65/0,75 * 0,4 = 0,87$
4	Меридіан	$I_{\text{тех}} = 3/3 * 0,16 + 2/3 * 0,08 + 2/3 * 0,14 + 2/3 * 0,11 + 2/3 * 0,08 + 3/3 * 0,11 + 2/3 * 0,08 + 2/3 * 0,03 + 3/3 * 0,05 = 0,89$ $I_x = 155/155 * 0,6 + 0,65/0,7 = 0,93$

Останній крок у проведенні аналізу – це встановлення інтегральної оцінки конкурентоспроможності для кожного аналізованого товару конкурентів шляхом перемноження комплексних оцінок (технічних та економічних):

$$K_1 = 0,82 * 0,99 = 0,81$$

$$K_2 = 0,45 * 0,92 = 0,43$$

$$K_3 = 0,36 * 0,87 = 0,31$$

$$K_4 = 0,89 * 0,93 = 0,83$$

Отже, за результатами дослідження лічильники ВАТ «Меридіан» займають лідируючі позиції по показникам, які були виділені вище. Останнє місце посіли лічильники виробництва «Київприлад» – значення даного показника є 0,31, в порівнянні з лідерами дослідження менший в 2,5 рази, що зумовлено низькими показниками характеристик, які використовувалися у дослідженні, а саме: рівень сервісу, дизайн, гарантійний термін, номінальна напруга, багатокomпонентність.



Дослідження показало, що серед обраних конкурентів на внутрішньому ринку ВАТ «Меридіан» займає лідируючу позицію разом з ВАТ «Кварц», інші ж підприємства є менш конкурентоспроможними, про що свідчать величини площ, що зумовлено високою ціною та невдалими концепціями маркетингу.

Оскільки ключовою проблемою при прискоренні науково-технічного прогресу у світі є забезпечення відповідності науково-технічного рівня продукції і технологічних процесів підприємства тим вимогам, які пред'являються з боку споживачів продукції, тому для успішного ведення конкурентної боротьби підприємство повинно пропонувати споживачам продукцію не тільки, яка відповідає світовим стандартам, але й володіє високим ступенем технічної та експлуатаційної новизни. Виходячи з аналізу технічних характеристик лічильників електроенергії ВАТ «Меридіан» та основних зарубіжних виробників, було виявлено, що підприємство потребує підвищення рівня своєї продукції до міжнародного.

Підприємство прагне до підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на світовому ринку за рахунок підвищення її наукоємності і до збільшення внутрішньої ефективності виробництва і бізнес-процесів. З іншого боку, у співпраці з ВАТ «Меридіан» зацікавлений Науково-дослідний інститут НТУУ «КПІ» (НДІ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»), який володіє певним науковим потенціалом. Раніше застосовувалися форми співпраці, засновані на взаємодії кафедр інституту, які здійснюють наукові та прикладні розробки, з фахівцями виробничих, конструкторських і технологічних підрозділів підприємства. Але при таких формах співпраці неможливо розкрити весь науковий потенціал інституту і підприємства. Тому з метою вдосконалення взаємодії між наукою і виробництвом доцільно створення на основі вузівської-промислового центру системи пошуку, розробки та комерціалізації інноваційних науково-технічних ідей.

Відповідно до практики проектування подібних інноваційних структур, передбачається створення структури, що володіє наступними особливостями:

- дослідження та розробки переходять у розряд безпосередньої виробничої функції, на відміну від здійснення підприємством функції НДДКР, коли вона є опосередкованою до головної мети - отримання прибутку;

- поряд із природною для центру інноваційною реакцією в їх набір повинні входити виробнича, конкурентна і стратегічна реакції, при цьому домінуючими є інноваційна і стратегічна реакція, які найбільш адекватно відображають вплив факторів зовнішнього середовища на створення нововведень і враховують прогнозовані тенденції і їх зміни;

- організаційна структура повинна бути орієнтована на оптимальне поєднання повноважень і відповідальності команд, якими безпосередньо створюються нововведення, що дозволить реалізувати домінуючу стратегічну реакцію і включити спеціальні механізми мотивації творців інтелектуального продукту, що активізують інноваційну реакцію;

- організаційна структура повинна забезпечувати ефективне функціонування стратегічної та оперативної сфер діяльності;

- організаційна структура повинна забезпечувати високий рівень децентралізації управління командами.

Виходячи з цього, можна запропонувати варіант структури з єдиним ресурсним і багатоаспектним управлінським потенціалами, що дозволяє управляти центром як взаємозалежним і інтегрованим цілим.

Вищим органом управління вузівсько-промисловим центром є експертна рада, до якої входять представники НДІ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» та ВАТ «Меридіан». Функції вищого керівництва полягають в наступному:

- у формуванні стратегічного набору проектів, які виконуються в рамках матричної підструктури комерціалізації ідей;

- у забезпеченні адекватної реакції центру на стратегічні проблеми, формулюванні цілей і постановці завдань;
- у розпорядженні стратегічними ресурсами;
- у визначенні напрямів пошуку нових ідей;
- у контролі за реалізацією існуючого потенціалу центру.

Інформація про нові ідеї, що надходить із зовнішнього середовища, аналізується і передається на розгляд Експертної ради, яка вирішує питання про відповідність або невідповідність ідеї напрямам глобального пошуку підприємства і про можливість комерціалізації нових ідей (рис. 3.3). Команди пошуку нових ідей проводять безперервне сканування зовнішнього науково-технічного середовища за пріоритетними напрямками, аналізують можливість комерціалізації ідей і обсяг необхідних коштів. Після прийняття рішення експертною радою про комерціалізацію ідеї укладаються договори з науковим закладом, який проводив розробки з виконання спільного проекту.

Контроль і координацію роботи команд в рамках матричної структури виробляє керівник центру та експертна рада. Команди формуються з числа вчених, спеціалістів підприємства і фахівців вузівсько-промислового центру.

Найбільш складною проблемою при створенні вузівсько-промислового центру є економічне обґрунтування інвестицій в інфраструктуру центру та формування венчурного капіталу для здійснення пошуку та первинної розробки нових науково-технічних ідей.

До переваг вузівсько-промислового центру належать такі:

- збільшується кількість прийнятих до комерціалізації науково-технічних ідей, тому що умови відбору проектів для фінансування в рамках центру більш пом'якшені в порівнянні з умовами відбору на підприємстві, що дозволяє найбільш повно використовувати науково-технічний потенціал зовнішнього середовища;

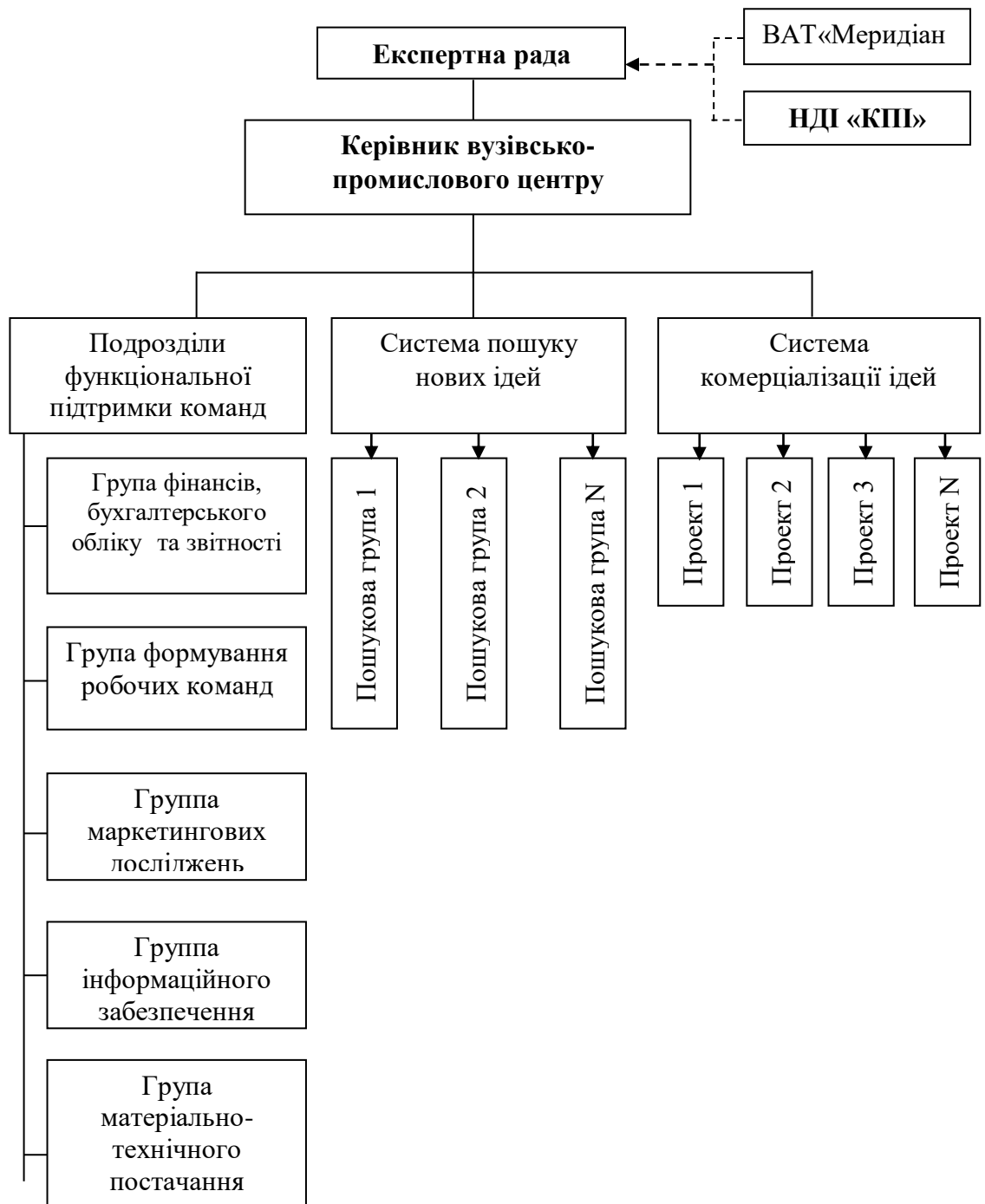


Рис. 3.3. Організаційна структура вузівсько-промислового центру БАТ «Меридіан» – НДІ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

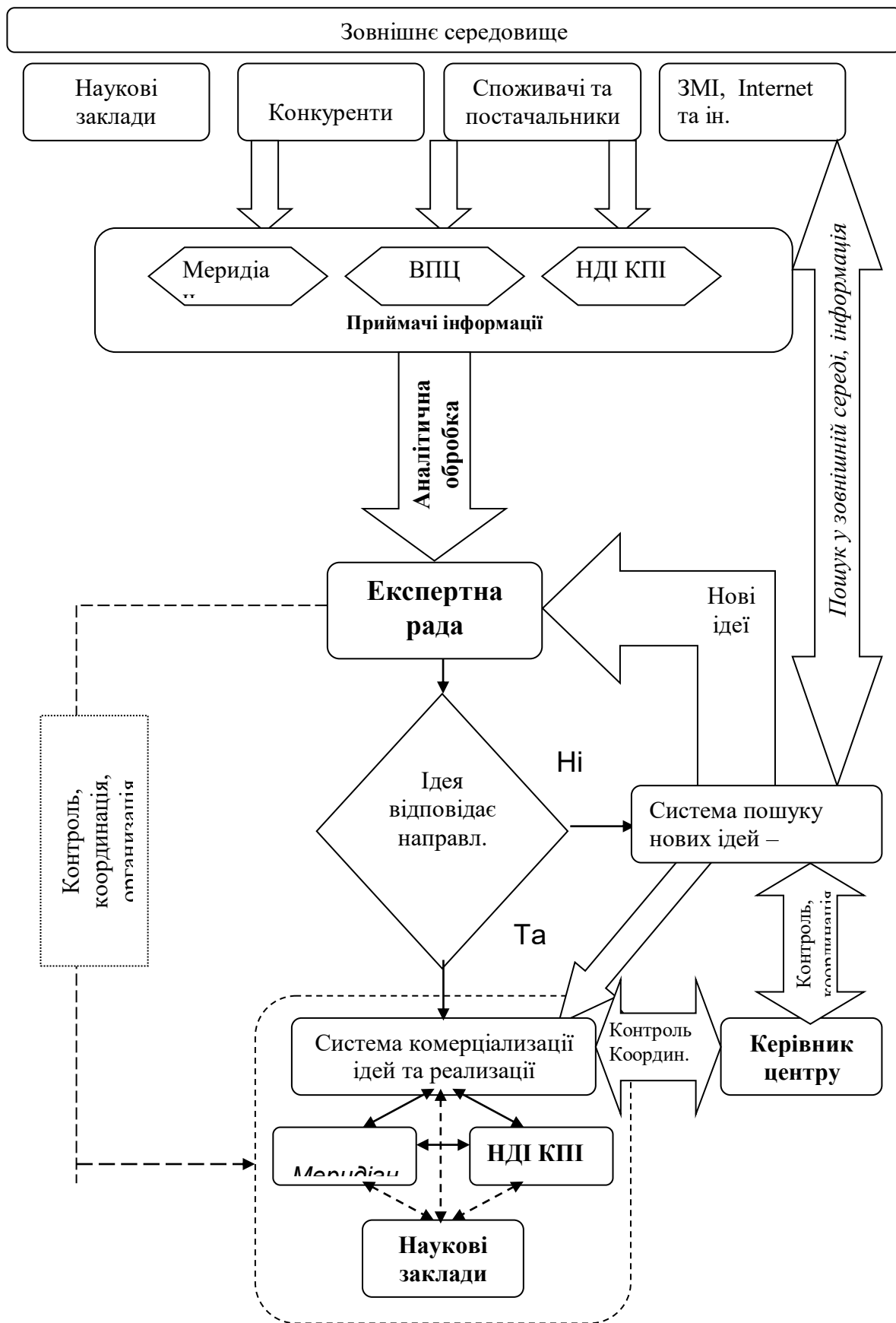


Рис. 3.4. Система пошуку й комерціалізації нових науково-технічних ідей

- за рахунок реалізації інноваційної стратегії вузівсько-промислового центру відкривається можливість використання підприємством стратегії першопрохідника і отримання в результаті цього високого рівня прибутку;

- скорочується цикл створення нової продукції, заснованої на використанні нових науково-технічних ідей, а також строки змін технологічних процесів на підприємстві, викликані докорінною модернізацією використовуваних технологій або впровадженням нових технологій на основі комерційних ідей;

- підприємство може обмежувати кількість виділених на проведення первинного опрацювання нових ідей коштів тим венчурним капіталом, який воно передає на основі договору про спільну діяльність та установчих документів вузівсько-промислового центру;

- підприємство може обмежувати кількість виділених на проведення первинного опрацювання нових ідей коштів тим венчурним капіталом, який воно передає на основі договору про спільну діяльність та установчих документів вузівсько-промислового центру.

Подібні центри є найперспективнішою формою організації початкових етапів інноваційних процесів.

У ході дослідження була оцінена економічна ефективність вузівсько-промислового центру на основі зіставлення витрат і прибутків від впровадження інновацій, заснованих на використанні нових ідей, при веденні розробок фахівцями підприємства спільно з науковою установою - партнером, або ж при введенні розробок вузівсько-промисловим центром.

Зрізи грошових потоків (ГП) по проекту, виконуваного підприємством самостійно або вузівсько-промисловим центром представлені в табл. 3.2. Причому первісний інноваційний цикл за допомогою власних сил підприємства складає 21 місяць, а скорочений за участю ВПЦ - 16 місяців, за рахунок скорочення циклу пошуку, розробки та реалізації нових ідей.

Таблиця 3.2

**Розрахунок вихідних показників для оцінки доцільності  
інвестицій в проект розвитку (тис.грн.)**

<b>Місяць</b>	<b>ГП (під-во) первісний цикл</b>	<b>ГП (ВПЦ) скорочений цикл</b>	<b>Коеф. Привед. <math>k_d=34\%</math></b>	<b>Дисконтований ГП (під-во)</b>	<b>Дисконтований ГП (ВПЦ)</b>
1	-795,56	-1210,96	0,746	-593,7	-903,7
2	-1759,33	-2481,52	0,557	-979,8	-1382
3	-2841,85	-3604,10	0,416	-1181,1	-1497,9
4	-3934,79	-4237,86	0,310	-1220,4	-1314,4
5	-4841,01	-3864,60	0,231	-1120,5	-894,5
6	-5234,72	-1743,75	0,173	-904,2	-301,2
7	-4610,41	3122,48	0,129	-594,3	402,5
8	-2220,44	11992,06	0,096	-213,6	1153,6
9	2996,29	26314,68	0,072	215,1	1889,1
10	12487,46	47523,28	0,054	669	2546
11	28146,29	76570,00	0,040	1125,3	3061,3
12	52325,83	113017,36	0,030	1561,2	3372
13	87753,55	153378,97	0,022	1953,9	3415,1
14	137251,25	188225,47	0,017	2280,6	3127,6
15	203101,87	197295,51	0,012	2518,5	2446,5
16	285804,86	141432,77	0,009	2644,8	1308,8
17	381805,60	-	0,007	2636,7	-
18	479545,05	-	0,005	2471,4	-
19	552808,68	-	0,004	2126,1	-
20	549797,76	-	0,003	1578	-
21	375507,69	-	0,002	804,3	-
<b>Сума</b>	-	-	-	<b>15777,3</b>	<b>16428,8</b>

Розрахувавши дисконтовані грошові потоки можемо спостерігати, що здійснення пошуку та розробки нових науково-технічних ідей вузівсько-промисловим центром є прибутковішими, що представлено на рис. 3.5.

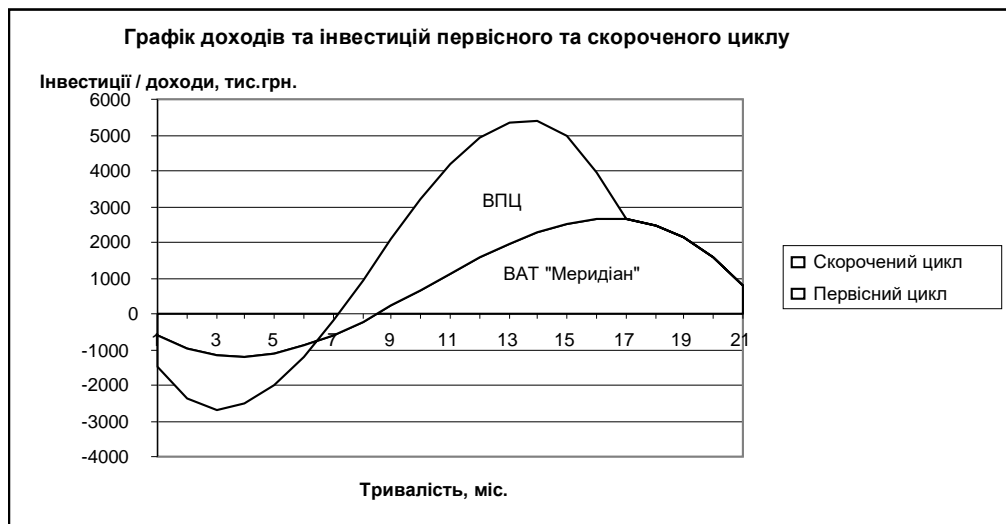


Рис. 3.5. Доходи та інвестиції при здійсненні пошуку і розробки науково-технічних ідей промисловим центром

З рисунку видно, що вузівсько-промисловий центр є ефективнішим, оскільки має коротший інвестиційний цикл, а значить і точка переходу інвестицій у доходи настає раніше ніж у первісному циклі, а тому і дохід підприємство почне отримувати раніше.

За допомогою розрахунків, проведених в табл. 3.2, можемо розрахувати наскільки є ефективнішим здійснення пошуку та розробки нових науково-технічних ідей вузівської-промисловим центром, ніж самостійно підприємством:

Обчислимо чисту теперішню вартість при ставці дисконту 34 % (20% - очікувана прибутковість для інвесторів і 12 % - величина інфляції):

$$1. ЧТВ_{нід-во} = 15777,3 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧТВ_{ВПЦ} = 16428,8 \text{ тис. грн.}$$

2. Далі визначаємо наскільки є прибутковим проект:

$$IP_{нід-во} = 22584,9 / 6807,6 = 3,32$$

$$IP_{ВПЦ} = 22722,5 / 6293,7 = 3,61$$

3. Визначимо внутрішню норму доходності проекту.



Для цього необхідним є розрахунок дисконтованих грошових потоків при ставці 56% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок дисконтованих грошових потоків**

Місяць	Коефіцієнти приведення $k_d=56\%$	Дисконтований ГП (під-во)	Дисконтований ГП (ВПЦ)
1	0,641	-509,97	-776,26
2	0,411	-722,93	-1019,69
3	0,263	-748,56	-949,34
4	0,169	-664,39	-715,56
5	0,108	-523,98	-418,29
6	0,069	-363,20	-120,99
7	0,044	-205,05	138,88
8	0,029	-63,31	341,90
9	0,018	54,76	480,92
10	0,012	146,29	556,75
11	0,008	211,37	575,03
12	0,005	251,90	544,06
13	0,003	270,80	473,31
14	0,002	271,50	372,34
15	0,001	257,54	250,18
16	0,001	232,31	114,96
17	0,001	198,94	-
18	0,000	160,17	-
19	0,000	118,36	-
20	0,000	75,46	-
21	0,000	33,04	-
<b>Сумма</b>	-	<b>-1518,95</b>	<b>-151,81</b>

Спочатку розрахуємо показник чистої теперішньої вартості при ставці дисконтування 56 %.

$$ЧТВ_{під-во} = -1518,95 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧТВ_{ВПЦ} = -151,81 \text{ тис. грн.}$$

$$IRR_{під-во} = 34 + (15777,3 * (56 - 34)) / (15777,3 - (-1518,95)) = 45,86\%$$

$$IRR_{ВПЦ} = 34 + (16428,8 * (56 - 34)) / (16428,8 - (-151,81)) = 54,80\%$$

4. Розрахуємо термін окупності інвестицій за допомогою табл. 3.4.

**Накопичений дисконтний грошовий дохід**

Місяць	Накопичений дисконтний грошовий дохід	
	<i>Підприємство</i>	<i>ВПЦ</i>
1	-1573,5	-2285,7
2	-2553,3	-3667,7
3	-3734,4	-5165,6
4	-4954,8	-6480
5	-6075,3	-7374,5
6	-6979,5	-7675,7
7	-7573,8	-7273,2
8	-7787,4	-6119,6
9	-7572,3	-4230,5
10	-6903,3	-1684,5
11	-5778	1376,8
12	-4216,8	4748,8
13	-2262,9	8163,9
14	17,7	11291,5
15	2536,2	13738
16	5181	15046,8
17	7817,7	
18	10289,1	
19	12415,2	
20	13993,2	
21	14797,5	

Термін окупності інвестицій підприємства складає 1 рік і 12 днів  $((2262,9 \cdot 12) / 2280,6 = 13 \text{ дн.})$ , а вузівсько-промислового центру 9 місяців і 7 днів  $((1684,5 \cdot 12) / 3061,3 = 7 \text{ дн.})$ .

Отже, проаналізувавши ефективність інвестиційного проекту за допомогою власних сил підприємства та вузівсько-промислового центру можна зробити висновок, що ефективність пошуку і розробок нових ідей вузівсько-промисловим центром вища і є прибутковішою. Оскільки точка переходу інвестицій в доходи перемістилася з 1 року 12 днів до 9 місяців 7 днів, тобто період інвестування скоротився на 3 місяці і 5 днів, що призвело до скорочення обсягу інвестицій на 513,9 тис. грн.

Тривалість періоду отримання доходів внаслідок зменшення тривалості інноваційного циклу на 3 місяці і 5 днів також скоротилася, але за рахунок отримання додаткового доходу від раннього виходу інноваційної продукції

на ринок сукупний дохід, що отримується внаслідок реалізації нової ідеї став більший на 651, 5 тис. грн. Тобто, незважаючи на скорочення часу присутності інноваційної продукції підприємства на ринку, ефективність пошуку і розробок нових ідей вузівсько-промисловим центром вище, ніж при здійсненні розробок власними силами підприємства.

Таким чином, створення вузівсько-промислового центру є перспективним як для НДІ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», так і для ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова.

### **3.2. Організаційні умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку ІТ**

Зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю підприємства, у процесі якої відбувається взаємодія з іноземним суб'єктом господарювання; у процесі діяльності виникають та розвиваються зовнішньоекономічні зв'язки (як на рівні підприємств, так і на більш високих рівнях управління). При збільшенні глибини залучення до міжнародних ринків виникає питання конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний стан світової економіки та ринкової кон'юнктури будь-якої держави набувають все більшої динамічності та змінюваності під час свого розвитку, що в свою чергу сприяє нестабільності функціонування підприємств. Всі ці процеси обумовлюють приділення уваги дослідників і науковців питанню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і управління нею.

Наукові та практичні проблеми, пов'язані з конкурентоспроможністю суб'єктів різних рівнів управління, і шляхи їх вирішення відображені в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: І. Бінька, В. Геєця, Б. Губського, Л. Гурвица, А. Ізмалкова, М. Кизима, Т. Клебанової, М. Куркіна, О. Новікової, Н. Реверчук, В. Сенчагова, Т. Хайлової. Управлінню

зовнішньоекономічною діяльністю підприємств присвячені роботи В. Горчакова, В. Литвиненко, І. Коломієць, М. Яновського та ін. Значущим напрямом досліджень є наукове обґрунтування комплексу методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (від латинського *concurrentia* – стикатися, змагатися), яка є одним із постійно діючих чинників прогресивного руху вперед.

Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Отже, конкуренція між відособленими товаровиробниками є суперництво (боротьба) між ними стосовно задоволення власних інтересів: вигідних умов виробництва та збуту товарів, одержання високих прибутків, домінування на певному ринку. Аналіз визначень конкуренції дозволяє зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами. Із цього випливає, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Здатність (спроможність) підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність»).

Науковці конкурентоспроможність підприємства розглядають як рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність [44-50] .

Конкурентоспроможність продукції – це ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними».

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами з одного боку - якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів.

Це комплекс факторів, що відображають як техніко-економічні характеристики продукції, так і умови їхньої реалізації. Під конкурентоспроможністю товару розуміється комплекс споживчих і вартісних характеристик, у зв'язку з якими відбувається розподіл попиту між даним товаром і іншими товарами, що обертаються на ринку.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства й національної економіки, М. Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання

ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до такої комбінації [51, с. 79].

Конкурентна перевага характеризується ним як продуктивність використання ресурсів, де критерієм виступає рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримувати рентабельність вище середнього значення для даної галузі або сегменту ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або послуги, які створюють відповідне перевершення над конкурентами.

Портер вказує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу товару, тотожність характеру виробництва і т.п.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника пріоритетного лідера, обчисленого на певну дату [51, с. 80].

Крім того, він зробив важливий висновок про існування двох головних шляхів досягнення підприємством конкурентних переваг: або фірма стає в своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості (внутрішні конкурентні переваги), або вона диференціює свою продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються покупцями такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними (внутрішні конкурентні переваги).

Таким чином, з теорії конкурентних переваг Портера впливає ряд принципових положень, важливими з котрих є наступні:

- 1) конкурентоспроможність характеризується ефективністю використанням ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;

2) показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;

3) існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

Оцінка діяльності підприємства окремо за іншими показниками також несе в собі певну небезпеку, оскільки не дає можливості об'єктивно оцінити становище суб'єкта у конкурентному середовищі й правильно визначити конкурентну стратегію.

Отже, можна говорити, принаймні, про три ознаки конкурентоздатності підприємства:

1. Рентабельність виробництва.
2. Ринкова позиція, що виражається певною часткою ринку або його відповідного сегменту.
3. Цінова еластичність попиту споживачів на диференційований товар.

Найбільш складним є оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців [52, с. 70].

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. Другою

характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу безлічі різнорідних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті ж самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу [47, с. 156].

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна.

Усі методи можна об'єднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL).

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, надто спрощені. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

Разом з тим, всі якісні методи оцінки – моделі структурного аналізу, стратегічного аналізу, а також матричні методи – досить універсальні, їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних



галузей народного господарства. Цим обумовлена їх популярність і широта застосування в теорії та практиці управління [47, с. 71].

Для оцінки виявлених дослідниками факторів конкурентоспроможності, а також визначення низки інших показників, використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», які страждають суттєвою суб'єктивністю й умовністю. Звичайно, у низці випадків уникнути такого підходу неможливо, проте використання подібних оцінок як базового методу призводить до надто слабого математичного зв'язку вихідних умовних факторів з оцінюваним показником конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія, принципи, процес та функції управління [46] .

Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги.

Усі підприємства з позицій системного підходу є [48]:

- соціотехнічними системами, по-скільки об'єднують соціальні (люди, структура, завдання, культура) і технічні (засоби виробництва, технологія) компоненти;
- підприємство є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем: а) отримують з неї ресурси («входи») свого функціонування – інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси; б) після

переробки ресурсів у продукцію («виходи») представляють останні в зовнішнє середовище;

- у своїй більшості є складними системами. Вона складаються із взаємозалежних підсистем (підрозділів, відділів тощо), які в свою чергу можуть мати власні більш дрібні підсистеми, що перебувають один з одним в організаційних відносинах;

- бути розвиваючимися системами.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства. На думку більшості вчених, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії. В системі стратегічного управління підприємства формування стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох рівнях:

- загальному рівні (корпоративному);
- функціональному рівні;
- операційному рівні – структурних виробничих підрозділів.

Основною метою діяльності ТОВ «Мірітек» є виробництво високотехнологічних програмних продуктів для розробки програмного забезпечення.

Компанія за останні 2 роки стрімко набирає оберти, всупереч складній економічній ситуації в країні. Це пов'язано, перш за все, з випуском продукцій «Turmate» (CRM, BI система в сфері туризму), і активним просуванням її на ринках СНД та Європи. Також, важливим фактором є те, що компанія працює на аутсорс. Тобто, більшість замовників знаходяться за межами регіону.

На сьогодні в Україні сформувалась низка факторних умов, спрятливих для зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку IT послуг.

Україна залишається одним із лідерів серед країн з розробки програмного забезпечення в Центральній та Східній Європі. Згідно з дослідженнями Gartner, Україна знаходиться в ТОП-30 списку країн, програмне забезпечення яких користується великим попитом по всьому світу. А також, за підрахунками Datamonitor, 7 з 10 провідних виробників програмного забезпечення Центральної та Східної Європи чи розміщені на території України або мають українські філіали.

Орієнтовний обсяг українського ІТ аутсорсингу і ринку розробки програмного забезпечення за приблизними оцінками перевищує \$ 1 млрд.

Однією з головних проблем ІТ галузі, на думку експертів, є високий рівень оплати праці в країнах Європейського Союзу. Так, в 2016 році середня річна зарплата по ЄС в доларах становила \$75900 проти \$ 26800 в Індії та \$16900 в Китаї.

Крім того, в ЄС спостерігається гостра нестача кваліфікованих кадрів. Тільки 17% європейських випускників спеціалізуються на математиці, комп'ютерних чи інженерних науках. Тоді як в Китаї ця цифра становить 31%, а в Кореї – 35%. Варто відзначити, що в США цей показник ще нижчий за європейський – 8%, проте потужний приплив приїжджаючих в країну фахівців компенсує нестачу, адже щорічно США отримує приблизно по 32000 нових інженерів.

В той же час, ІТ сектор Європи страждає через слабке фінансування. Наприклад, венчурний напрям в США фінансується на 15 млрд більше, ніж у Європі. При цьому на частку ІТ інвестицій в Європі припадає 0,8% ВВП проти 1,5% в Японії.

Сучасний замовник хоче бачити в ІТ компанії не виконавця проектів, а стратегічного бізнес-партнера, що пропонує рішення на стику різних технологічних сфер: інжинірингу, інфраструктурних рішень, консалтингу і бізнес-додатків. Відбувається структурна перебудова всього ринку, що пов'язано з фундаментальними світовими трендами, які все помітніші і в

Україні. Загальний приріст, за підсумками року, може скласти 20%, проте на фінальну цифру мають вплив великі проекти, які, як правило, реалізуються державними структурами і великим бізнесом. Темпи зростання по окремих напрямках істотно різняться: менше зростання поставок в сегментах ПК і коробкового ПЗ і більше – в сегментах планшетів і мобільних пристроїв, віртуалізації і хмарних сервісів.

Можна говорити про зростання ринку на рівні 20-25%, що пояснюється поліпшенням економічної ситуації, поновленням низки раніше заморожених проектів і загальною політикою держави щодо підтримки проектів інформатизації. Якщо в останні 2-3 роки, за словами експертів, бюджети на автоматизацію у більшості замовників скорочувалися і проекти згорталися, то зараз спостерігається деяке пожвавлення ринку ІТ-послуг та зростання попиту на нові сервіси – такі, приміром, як SaaS-рішення.

Експерти прогнозують 50% падіння ІТ закупівель в корпоративному сегменті. А в умовах економічної нестабільності, коли бюджети спрямовані на АТО, помітне падіння у держсекторі. Насамперед, падіння торкається поставок обладнання та легального програмного забезпечення. В наслідок чого, негативна динаміка притаманна сегменту ІТ консалтингу та системної інтеграції.

Не постраждали від кризи сектори професійних ІТ послуг та ІТ аутсорсингу, розробки програмного забезпечення, ІТ аутстафінгу і хмарних сервісів. На плаву ці сегменти утримує попит на економію – клієнти знижують витрати, передають на аутсорсинг непрофільні функції. В сегменті аутсорсингу західні споживачі намагаються замінити російських постачальників, що дає українським компаніям нові можливості.



Рис. 3.7. Найбільші компанії, які представлені на ринку ІТ аутсорсингу України [49]

На ІТ ринок має позитивний вплив асоціація з ЄС. Головних плюсів декілька:

- перенесення ліберально-демократичних цінностей, які припускають велику прозорість і підзвітність влади, і вимагають розвитку таких додатків як е-демократія, е-уряд, е-освіта; це викликає збільшення попиту на ІТ обладнання, ПЗ та послуги;
- вдосконалення антимонопольного законодавства та процедур держзакупівель, що впливає збільшення конкуренції на ІТ ринку;
- посилення захисту національно-мовної ідентичності, що збільшує ринок послуг з локалізації (українізації) програмного забезпечення і контенту;
- спрощення руху праці і капіталів підвищує можливості збуту вітчизняних ІТ товарів і послуг на ринках країн ЄС;
- збільшення можливостей залучення інвестицій і збільшення інтересу виробників з країн ЄС інвестувати в інфраструктуру і виробництво в Україні дозволяє створити додаткові робочі місця та покращити

зовнішньоторговельний баланс країни;

- можливий додатковий імпульс впровадження ІТ у сфері освіти, особливо у вищій школі.

- можливий ризик – збільшення частки іноземних виробників ІТ продукції на українському ринку.

Продовження тенденції, яка сформувалася у 2014-2018 роках, у наступні 5 років дозволяє збільшити обсяги експорту комп'ютерних та інформаційних послуг до 6-7 млрд дол. на рік. Разом з тим, існують певні обмеження, пов'язані з кількістю необхідних трудових ресурсів. Продовження такої тенденції при збереженні існуючих умов оплати праці можливе за відповідного збільшення пропозиції на ринку праці.

Частка послуг, що надаються за схемою ІТ-аутсорсингу, становить всього 22 % від обсягу експорту ІТ-послуг. Протягом останніх девяти років обсяг ІТ аутсорсингу збільшився майже в 2 рази, а найбільше зростання спостерігається після кризи (+ на 21 %). Це свідчить про необхідність автоматизації підприємств, зміну технологій управління, що забезпечує використання ІТ аутсорсингу.

Не зважаючи на те, що питання оцінювання ринкової вартості майнових комплексів досить ретельно розроблені, оцінювання ІТ компаній проводиться в значній мірі на базі дослідно-статистичного методу з індивідуальними корегуваннями без будь-якого наукового обґрунтування. Слід відзначити, що традиційні методи оцінювання – витратний, порівняльний та доходний – складно використати для таких об'єктів, тому що вони суттєво відрізняються від промислово-технічних підприємств за організаційними та технічними ознаками. Наприклад, для промислових об'єктів важлива суто матеріальна складова – техніко-технологічна структура, склад обладнання тощо. Для ІТ компаній – ця частина не є головною і базовою в вартості компанії.

В реальній практиці в кожному конкретному випадку проблема оцінювання вирішується на основі фактично існуючого, середньостатистичного співвідношення між ціною компанії та річним обсягом виробництва, прийнятого сьогодні на рівні від 2 до 3.

Це співвідношення може вважатися середнім для таких компаній. Воно встановлене на базі ринкового досвіду продажів за останні роки. Зрозуміло, що діапазон величин є широким, тобто відхилення крайніх величин дорівнює 50%, що не можна вважати коректним.

Для цього на практиці в подальшому проводиться «торг», в процесі якого робляться спроби врахувати конкретні умови та особливості компанії, що впливають на кінцеву, скореговану вартість. Зрозуміло, що результат, одержаний таким чином, не є науково обґрунтованим, а в значній мірі має ознаки суб'єктивності та кон'юнктури. За отриманими даними баланс підприємства в основному задовольняє умовам ліквідності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Аналіз ліквідності балансу за 2017 рік

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Найбільш ліквідні активи (A1)	526,30	8419,20	Негайні пасиви (П1)	1975,50	6718,80
Активи, що швидко реалізуються (A2)	1667,30	1863,60	Короткострокові пасиви (П2)	4960,30	11094,90
Активи, що реалізуються повністю (A3)	5812,90	8338,40	Довгострокові пасиви (П3)	1515,00	1515,00
Активи, що важко реалізуються (A4)	73,20	435,60	Постійні пасиви (П4)	-371,10	-271,90
Баланс	8079,70	19056,80	Баланс	8079,70	19056,80

Для того, щоб уникнути кон'юнктурності та суб'єктивності в процесі оцінювання таких компаній, підвищити якість кінцевого результату та більш

системно врахувати фактори впливу, грамотно було б створити систему уточнюючих коефіцієнтів за окремими групами якісних, а можливо, і кількісних параметрів, а потім комплексно оцінити вартість з урахуванням їх значень. Одержана таким чином сукупність коефіцієнтів дозволить скорегувати перший, орієнтовний результат.

Для одержання цього коефіцієнту корегування доцільно використовувати метод бальних оцінок у сукупності з ваговим методом, визначивши попередньо фактори впливу конкретно для таких компаній. Для цього слід провести аналіз їх діяльності та економічних особливостей, оцінити вагомість кожного фактору.

Виходячи із специфіки роботи ІТ компаній, всю сукупність факторів впливу можна поділити на 8 груп (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### **Номенклатура та вагомість факторів впливу на вартість ІТ компаній**

<b>Назва фактору</b>	<b>Зміст поняття</b>	<b>Вагомість фактору, %</b>
1. Техніко-технологічні	Комп'ютери, інфраструктура	5
2. Економічні	Обсяг продажів, фінансові показники, кредитні стосунки та зобов'язання	12
3. Методології, принципи та засоби програмування	Рівень, сучасність стандартних комп'ютерних продуктів, програмного забезпечення, інформаційної бази	15
4. Персональна складова	Кваліфікація персоналу, його потенційні можливості та креативність	20
5. Менеджмент	Якість менеджменту, корпоративного управління компанією	23
6. Ринкові фактори	Позиція на ринку, її стійкість, наявність портфеля замовлень	15
7. Сервісна складова	Відносини між покупцями та компанією, наявність сервісних послуг	7
8. Інші	Специфічні кон'юнктурні фактори, ризики	3
Всього		100



Це укрупнена номенклатура факторів, кожен з яких включає декілька більш дрібних, значення яких при подальшому аналізі повинно бути враховане. Відносно показника вагомості кожної групи, наведені цифри є також орієнтовними, однак загальну тенденцію вони відображають досить об'єктивно. Оскільки вартість компанії в сучасних умовах залежить не стільки від її матеріальних складових (перша група факторів), скільки від успішності компанії, її позиції на ринку, доречним є аналіз рейтингу ІТ компаній України (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Рейтинг ІТ компаній України зі штатом до 80 чоловік

№	Компанія	Загальний бал	Проф. ріст	Умови роботи	Менеджмент	Повага до працівника	Комунікація з керівництвом	Відносини з колегами
26	T3leads	86	83	87	83	83	86	92
27	CHI Software	85	87	85	83	79	88	93
<u>28</u>	<u>Miritec</u>	<u>84</u>	<u>73</u>	<u>87</u>	<u>87</u>	<u>79</u>	<u>94</u>	<u>91</u>
29	Eastern Peak Software	83	84	85	76	79	87	92
30	111PIX UA	83	87	89	78	76	78	89

Джерело: [53]

Конкурентні переваги можуть знаходити своє відображення у наступних сферах діяльності [50]:

- організація бізнесу: ринкова частка підприємства, досвід роботи, ефективність системи управління;
- функціональна сфера: маркетинг, фінанси, виробництво тощо;
- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем: доступ до джерел ресурсів, контроль над каналами збуту тощо.

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мірітек», визначено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози підприємства на основі використання SWOT-аналізу (табл. 3.8). У кожному

полі, зазначеному у матриці SWOT-аналізу розглянуто всі можливі варіанти, та обрано ті, які будуть враховані при розробці стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.8

### SWOT-аналіз ТОВ «Мірітек»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>Незалежність від коливагь попиту на внутрішньому ринку</li> <li>Великий портфель запропонованих ІТ послуг</li> </ul>	Аутстафінг Збільшення впізнаваності бренду Вихід на IPO
Слабкі сторони	Загрози
Велика кількість ІТ напрямків може привести до браку кваліфікованого персоналу і позначитися на якості і термінах реалізованих проєктів.	Сильна конкуренція на ІТ ринку Відтік кадрів

На основі факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії було проведено векторний аналіз, а методом експертних оцінок - встановлено бали (рис. 3.8).

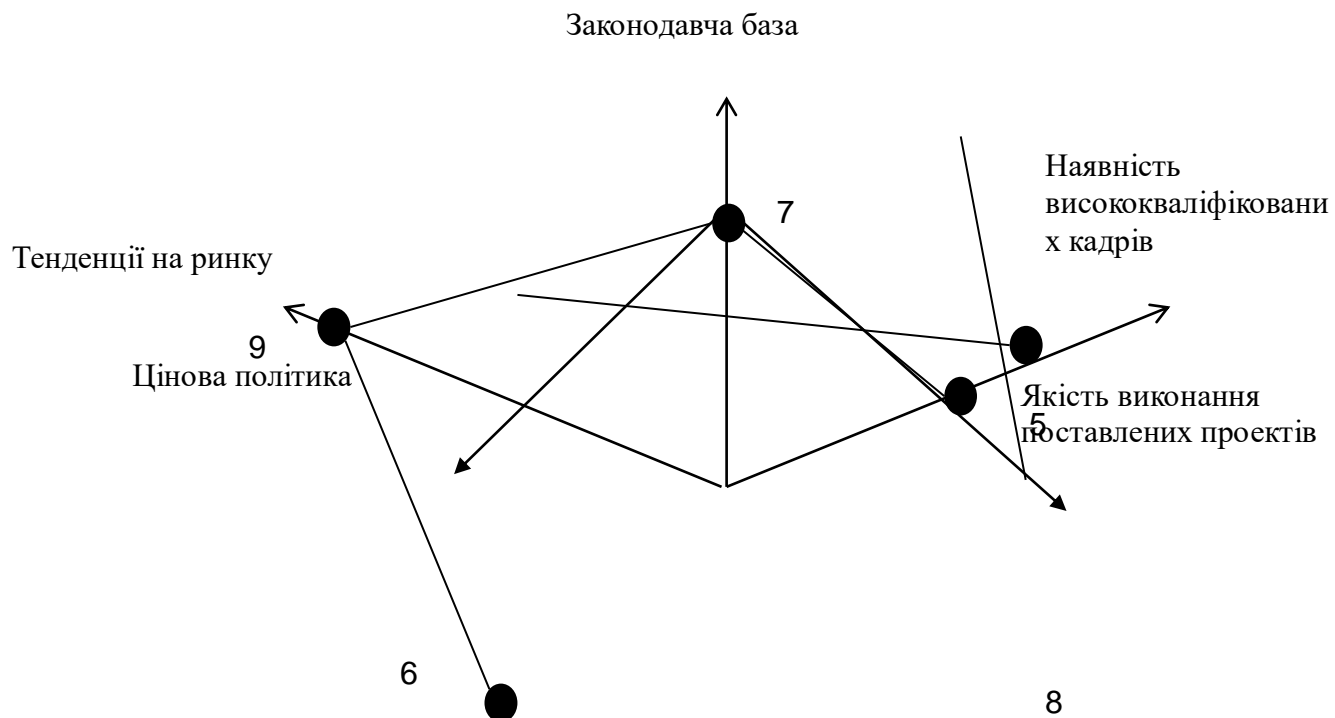


Рис. 3.8. Оцінка факторів конкурентоспроможності

Для дослідження аспекту якості ІТ послуг у ракурсі їх споживача та постачальника на трьох рівнях: фактичне сприйняття ІТ послуг конкретного постачальника, очікуване сприйняття (ідеально можливе) та прийнятний рівень (мінімально можливий) розроблено систему питань (табл. 3.9, 3.10), спрямовані на сприйняття споживачами та постачальниками рівня обслуговування ІТ підприємства.

У результаті проведеного опитування серед клієнтів ТОВ «Мірітек» було отримано дані, які наведено в табл. 3.11.

В результаті аналізу анкет виявлено, що надійність компанії ТОВ «Мірітек» знаходиться на високому рівні, що, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність надаваних послуг та компанії в цілому.

Щодо професійності персоналу: професійні навички на високому рівні, однак недостатньо працівників.

Таблиця 3.9

**Блок питань для визначення надійності компанії**

Твердження	Точно Ні	Ні	Швидше Ні	Не визначився	Швидше Так	Так	Точно Так
Підприємство чітко дотримується встановлених строків при наданні своїх послуг	1	2	3	4	5	6	7
Підприємство відповідально ставиться до усунення проблем, які виникли під час користування послугами, усуваючи їх повністю	1	2	3	4	5	6	7
Очікуваний результат досягається з першої спроби	1	2	3	4	5	6	7
Підприємство надає свої послуги саме в той час, коли воно обіцяло їх надати	1	2	3	4	5	6	7
Підприємство достатньо швидко усуває проблеми, що виникають при наданні послуг	1	2	3	4	5	6	7

Таблиця 3.10

**Блок питань для визначення професійності персоналу компанії**

Твердження	Точно Ні	Ні	Швидше Ні	Не визна- чився	Шви- дше Так	Так	Точно Так
Працівники підприємства швидко реагують на Ваші запити	1	2	3	4	5	6	7
Поведінка працівників підприємства викликає у Вас впевненість, що послуги надаються Вам на найвищому рівні	1	2	3	4	5	6	7
Працівники підприємства володіють достатніми знаннями, щоб відповісти на Ваші запитання	1	2	3	4	5	6	7
Працівники підприємства приділяють Вам достатньо уваги під час обслуговування	1	2	3	4	5	6	7
Підприємство володіє достатньою чисельністю працівників, щоб приділити Вам персональну увагу	1	2	3	4	5	6	7

Таблиця 3.11

**Результати проведеного анкетування**

Блок питань	Кількість заповнених анкет	Середня сумарна оцінка анкети	Максимальна сумарна оцінка
Надійність компанії	15	31	35
Професійність персоналу	15	28	35
<b>Всього</b>	30	59	70

В процесі аналізу кадрової політики ТОВ «Мірітек» було виявлено основну проблему, а саме плинність кадрів. Коли рівень плинності стає занадто високим, це несе певні ризики для підприємства. Висока плинність небезпечна стрімким зниженням професіоналізму співробітників.

Після проведеного аналізу, виділено декілька стратегічних напрямків щодо підвищення конкурентоспроможності компанії, умови яких найбільш

адекватно відповідають меті, потенціалу фірми та її конкурентним перевагам:

- співробітництво з навчальними закладами України;
- участь в міжнародних ІТ конференціях, виставках;
- вдосконалення комплексу маркетингу;
- зменшення плинності кадрів;
- розроблення системи мотиваційних заходів;
- вихід компанії на ІРО.

ТОВ «Мірітек» планує здійснювати пошук іноземних клієнтів та збут власних послуг з веб-розробки двома варіантами: як без посередників, так і завдяки біржам фрілансу. Отже, в даному випадку йдеться мова про застосування комбінованої стратегії прямого та непрямого експортування.

Що стосується співпраці з навчальними закладами, планується проведення відкритої лекції в найкращих технічних університетах Києва, проведення тестування для тих, хто хоче працювати в ІТ сфері, студенти з найкращими результатами зможуть безкоштовно стажуватися в компанії.

Оскільки специфіка ІТ галузі, зокрема сектору веб-розробки, передбачає високу віртуалізацію діяльності (майже кожен етап виходу підприємства буде відбуватися за допомогою інтернет-засобів) і прогресуючу глобалізацію, міжнародна стратегія передбачатиме позиціонування ТОВ «Мірітек» як інтернаціональної компанії, що займається розробкою веб-проектів високої складності. Дане позиціонування відносно лаконічне та дозволяє компанії зробити акцент на тому, в чому вона має компетенції.

В сьогоденних реаліях розвитку української економіки ІТ-індустрія стала провідним двигуном, який постійно набирає обертів. І як у будь-якому бізнесі, для компаній галузі ІТ важлива грамотна побудова маркетингової стратегії, особливо якщо йдеться про вихід у глобальне бізнес-середовище.

Однак слід зауважити, що маркетингова стратегія підприємства має бути не бюрократичним документом, а зрозумілим кожному працівнику та визначати вектор розвитку компанії, передбачаючи водночас і мінливість навколишнього середовища.

Аналіз теоретичних і методологічних базисів дозволив визначити механізм розробки міжнародної маркетингової стратегії підприємства та інструментарій, необхідний для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень.

Так, проведений міжнародний SWOT-аналіз ТОВ «Мірітек» дозволив виявити наявні можливості отримання замовлень від іноземних клієнтів завдяки ряду сильних сторін компанії, зокрема наявному багаторічному досвіду веб-розробки та потужним проектам у портфоліо компанії. Окрім можливостей, компанія має і ряд загроз, які слід передбачити та ліквідувати. Всі потенційні загрози і можливості компанії слід враховувати при розробці маркетингової стратегії компанії.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу ТОВ «Мірітек» дозволили розробити ряд рекомендацій щодо вдосконалення кожного елементу комплексу маркетингу даної компанії та визначити найбільш ефективні шляхи пошуку іноземних замовників.

Пропонується визначити цільовий ринок веб-послуг розвинутих країн через перманентно зростаючий попит на якісні сайти та інші веб-продукти. Це обумовлено зростанням попиту на послуги з розробки сайтів у даних країнах, що, в свою чергу, є наслідком віртуалізації суспільства.

Компанія планує займатися розробкою сайтів саме середнього цінового сегменту, що підвищує ризик періодичної відсутності замовлень в межах України, де наявний попит на сайти низької вартості.

Як показує проведений бенчмаркінговий аналіз успішних і досвідчених компаній даної галузі, сьогодні веб-студії можуть успішно функціонувати лише обравши певний вектор діяльності – або розробка сайтів «конвеєрним»

принципом низької вартості (відповідно, компанія отримує прибуток за рахунок масштабу) або розробкою більш складних та унікальних проектів середнього і високого цінового сегменту.

### **3.3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізаційних змін**

З переходом національного виробництва на шлях ринкового регулювання проблема конкурентоспроможності підприємства різко загострилася і її вирішення потребувало активного пошуку шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності товарів як внутрішнього, так і зовнішнього споживання. У зв'язку з цим, головною метою сучасної фінансово-економічної і виробничо-збутової стратегії кожного підприємства стає підвищення конкурентоздатності та закріплення його позицій на ринку задля отримання максимального прибутку.

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення технологічного оновлення, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Конкуренція виступає важливим рушієм розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [51].

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [52, с. 22].

Оцінка інтенсивності конкуренції є необхідним елементом підготовки заходів з розроблення стратегії конкуренції. Аналіз підходів до оцінювання інтенсивності конкуренції дав змогу виділити три агрегованих показники, що

визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку. Вплив перелічених вище показників на інтенсивність конкуренції подано у вигляді табл. 3.12.

Таблиця 3.12

### Інтенсивність конкуренції

Темпи зростання ринку (фази життєвого циклу)	Розподіл ринкових часток	Рівень рентабельності ринку	Фактори, що посилюють інтенсивність конкуренції
Зародження	Монополізований ринок, великий розкид в ринкових частках	Високий рівень рентабельності ринку	Насичення ринку товаром, збільшення кількості конкурентів, зниження ціни на продукцію, зниження рівня рентабельності ринку
Прискорення зростання			
Уповільнення зростання	Низький коефіцієнт варіації ринкових часток, частки досить великі	Низький рівень рентабельності ринку	
Зрілість			

Джерело: [52, с. 187]

Переваги однієї з конкуруючих сторін можна інтерпретувати як силу, з якою суперник витісняється з ринку. Чим вищий рівень цієї переваги, тим швидше йде процес заміщення конкурента.

Основними методами конкурентної боротьби є підвищення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо.

Рівень конкурентоспроможності підприємства та підвищення його залежить від обраного стратегічного управління на підприємстві та розробки стратегічних альтернатив діяльності підприємства. Для реалізації цілей підприємства використовуються різні методи та принципи організації. Як



довгострокові, так і короткострокові стратегічні альтернативи реалізуються через відповідні цілі в різних сферах діяльності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші напрями господарської діяльності підприємства, виключаючи дублювання окремих показників, що дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Необхідні для розрахунку показники представлені в табл. 3.13.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15 \text{ ЕВ} + 0,29 \text{ ФС} + 0,23 \text{ ЕЗ} + 0,33 \text{ КТ}, \quad (3.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ — значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС — значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані так:

$$\text{ЕП} = 0,31 \text{ РВ} + 0,19 \text{ Ф} + 0,4 \text{ РТ} + 0,1 \text{ ПП}, \quad (3.2)$$

де РВ — показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — показник фондівддачі;

РТ — показник рентабельності товару;

ПП — показник продуктивності праці.

## Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Показники конку- рентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
1	2	3
<b>1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)</b>		
1.1. Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$PB = \Phi.2 P.040 / \Phi.2 P.035$ (зниження)
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi.2 P.035 / \Phi.1 P.030$ $(\Gamma.3 + \Gamma.4) \times 0,5$ (збільшення)
1.3. Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \Phi.2 P.050 \times 100\% / \Phi.2 P.040$ (збільшення)
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \Phi.2 P.035 / СЧР$ (збільшення)
<b>2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = P.380 / P.640$ > 0,5
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства	$KP = P.260 / P.620$ > 2
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$KL = (P.220 + P.230 + P.240) / P.620$ > 0,2
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності	$KO = \Phi.2 P.035 / \Phi.1 P.260$ $(\Gamma.3 + \Gamma.4) \times 0,5$ (збільшення)
<b>3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$RP = \Phi.2 P.220 \times 100\% / \Phi.2 P.035$ (збільшення)
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$KZ = \Phi.1 P.130 - \Phi.2 P.035 / \Phi.2 P.035$ (зменшення)
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$KB = \Phi.1 P.130 /$ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KP = \Phi.2 P.80 / \Phi.2 P.100 (\Gamma.3 - \Gamma.4)$ (збільшення)
<b>4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінювання (збільшення)
4.2. Ціна товару	Показує цінність товару для споживача	(збільшення)

Джерело: [52, с.178]

$$\Phi C = 0,29 KA + 0,2 KP + 0,36 KL + 0,15 KO, \quad (3.3)$$

де KA — коефіцієнт автономії організації;

KP — коефіцієнт покриття організації;

KL — коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO — коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$E3 = 0,37 RP + 0,29 K3 + 0,21 KB + 0,14 KP, \quad (3.4)$$

де RP — рентабельність продажу продукції ;

K3 — коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

KB — коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KP — коефіцієнт ефективності реклами.

Розглянутий метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Конкурентоспроможність організації можна оцінити на основі визначення конкурентоспроможності товару. Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага порівняно з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його замінником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто, це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [55, с. 193].

Стратегічні альтернативи (лат. *alternare* — чергуватися, від *alter* — один з двох) — комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих

на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів [56, с. 367].

Підприємство ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» - це високотехнологічне підприємство з повним циклом виробництва вантажних вагонів різних типів і конструкцій. Планування виробництва вагонів здійснюється від обговорення технічної ідеї майбутньої конструкції до поставок готових вантажних вагонів замовникам.

Наявний потенціал конструкторської служби, багаторічна і конструктивну співпраця з науково-дослідними інститутами України дозволяють Стахановському вагонобудівному заводу розглядати найвибагливіші вимоги замовників, пропонуючи клієнтам більш 10 видів високоефективної і якісної продукції, тим самим будучи конкурентоспроможним гравцем на ринку вантажних залізничних перевезень.

За роки незалежності України підприємство продовжує працювати переважно на експорт. Більше 80% виробленої продукції припадає на державні підприємства та приватні компанії Узбекистану, Казахстану, а також країн Балтії.

Впродовж усієї виробничої діяльності заводом відвантажено понад 100 тисяч різноманітних залізничних вагонів, які експлуатуються у багатьох країнах світу.

Основними видами діяльності ПАТ «СВЗ» є виробництво магістральних вантажних та пасажирських залізничних вагонів, запасних частин та комплектуючих до залізничного транспорту, вагонів метро і метрополітенів, виготовлення ескалаторів, автошляхової техніки, контейнерів для транспортування вантажів, крупногабаритних зварних металоконструкцій.

Однією з особливостей існуючого виробництва підприємства є можливість швидкого освоєння та випуску нової продукції. Цьому сприяє

наявність висококваліфікованих фахівців, особливості організації виробничих потужностей і наявна технічна оснащеність.

ПАТ «СВЗ» є єдиним в СНД підприємством, яке налагодило і виготовляє два види вагонів: пасажирські і вантажні. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції в 2016 році наведена в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Обсяги виробництва і реалізації вагонобудування**

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (шт.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (шт.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7
Напіввагони	8 620	4 553.086	71.00%	8 238	4 319.236	71.20%
Вагони-платформи	76	46.172	0.72%	70	42.464	0.70%
Вагони для цементу	294	179.558	2.80%	281	169.858	2.80%
Вагони для зерна	137	84.008	1.31%	128	77.649	1.28%
Вагони для мінералів	53	32.064	0.50%	52	31.545	0.52%
Вагони-хопери комбіновані	112	68.617	1.07%	110	66.730	1.10%
Вагони криті	1 155	705.408	11.00%	1115	673.364	11.10%
Вантажне вагонобудування	10 447	5 668.913	88.40%	9 994	5 380.846	88.70%
Пасажирське вагонобудування	55	192.384	3.00%	38	151.659	2.50%

Підприємство ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» в цілому орієнтоване на виробництво різноманітних моделей вантажних вагонів. Вантажне вагонобудування базується головним чином на виготовленні напіввагонів, але підприємство виготовляє вагони-платформи, вагони для перевезення зерна, цементу, мінералів, вагони криті, комбіновані та ін.

За підсумками 2017 року в галузі вантажного вагонобудування необхідно відмітити, що продукція вагонобудування мала більший попит,

ніж в 2016 році, причиною цьому є поступовий вихід з кризи країн СНД, збільшення об'ємів вантажоперевезень. Одним із основних чинників зростання показників обсягів реалізації продукції ПАТ «СВЗ» є поліпшення світової економіки і, відповідно, зростання промислового виробництва та грузо- і пасажироперевезень (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Фактична ємність ринку вантажних вагонів країн СНД та ринку транспорту соціального призначення**

Галузь вагонобудування	2015 рік	2016 рік	Темп росту: 2015 року до 2014 року	2017 рік	Темп росту: 2017 року до 2016 року
вантажні вагони країн СНД	39 200 од.	91 000 од.	232 %	116 500 од.	128 %
транспорт соціального призначення	900 од.	1 500 од.	167 %	1 400 од.	93 %

Український ринок вагонобудування знаходиться у стадії активного формування і з кожним роком посилюється конкуренція. Аналіз продажів говорить про різке збільшення кількості найменувань продукції, що продається в галузі вагонобудування.

Частка вироблених на експорт пасажирських вагонів в порівнянні з вантажним вагонобудуванням досить мала (рис. 3.9).

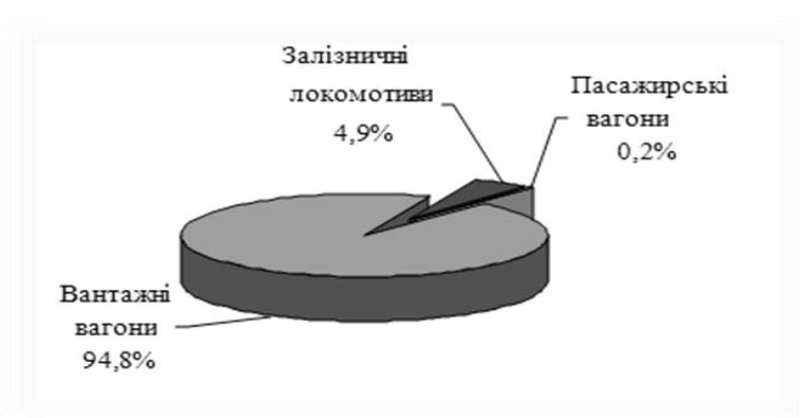


Рис. 3.9. Структура експортних поставок

Основними конкурентами ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» є: ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» та ПАТ «Азовмаш». Аналіз конкурентного середовища ПАТ «СВЗ» представлено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»**

№	Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг порівняно з конкурентами		
		ПАТ «Азовмаш»	ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»
		-3-2-1 0 +1+2+3	-3-2-1 0 +1+2+3	-3-2-1 0 +1+2+3
1	2	3	4	5
1	Сировинна база та її вартість	+3	+1	+3
2	Розташування	+2	+1	+2
3	Технологія виробництва	+1	0	+2
4	Обсяг виробництва та можливості його збільшення	+2	+1	+3
5	Ціна продукції	+2	+2	+2
6	Доступ до фінансових ресурсів	-1	-2	-1
7	Унікальність конкурентної позиції	+1	+1	+2
8	Імідж марки	+2	+1	+2
9	Канали збуту	+2	+2	+3
10	Рекламний бюджет та ефективність маркетингових комунікацій	+3	+1	+2
11	Якість товару	+3	+2	+3
12	Можливість зниження цін	+1	+1	+1
13	Досвід роботи на ринку	+3	+2	+3
14	Кваліфікація персоналу	+3	+2	+3
Загальний показник		24	15	30

Як видно з аналізу конкурентного середовища ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» займає одне з лідируючих позицій.

Дослідження маркетингової діяльності та внутрішнього стратегічного потенціалу ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» дозволяє визначити і застосувати конкурентну стратегію підприємства — це стратегія розширення частини ринку. Стратегією охоплення ринку є диверсифікований маркетинг.

Структура розподілу ринків вантажного вагонобудування за 2015-2017 роки між вагонобудівними та вагоноремонтними заводами СНД викладена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Структура розподілу ринків вантажного вагонобудування  
за 2015-2017 роки**

Назва підприємства	Країна	2015 рік: доля, %	2016 рік: доля, %	2017 рік: доля, %
ВАТ "Науково-виробнича корпорація "Уралвагонзавод"	Російська Федерація	24.65	21.55	21.90
ПАТ "АЗОВМАШ"	Україна	14.57	13.32	14.92
ПАТ "Стахановський вагонобудівний завод"	Україна	8.63	10.01	9.15
ВАТ "Алтайвагон"	Російська Федерація	9.89	9.85	6.67
ПАТ "Дніпровагонмаш"	Україна	2.31	5.31	6.29
ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод"	Україна	4.28	7.81	6.13
ВАТ "Завод металоконструкцій"	Російська Федерація	2.81	2.92	4.26
ГП "Укрспецвагон"	Україна	3.26		
ЗАТ "УК "Брянський машинобудівний завод"	Російська Федерація	1.22	2.58	
ВАТ "Новокузнецький вагонобудівний завод"	Російська Федерація		1.88	
Інші підприємства СНД		9.69	13.34	21.34
ВСЬОГО:		100.00	100.00	100.00

Ступінь конкуренції ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» на ринках виробників вантажних вагонів у країнах СНД характеризується як високий. Значний досвід у виготовленні нового рухомого складу, потужний конструкторський і технічний потенціал, дозволяє ПАТ «СВЗ» оперативно



розробляти і виготовляти нові, у тому числі унікальні види продукції, згідно з індивідуальними вимогами замовників.

Для реалізації власної стратегії, забезпечення конкурентоспроможності, досягнення фінансових успіхів компанія має визначити ключові галузеві фактори успіху (КФУ), що залежать від таких чинників як технології, виробництво, маркетинг, професійні навички, організаційні здібності та ін.

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для їх вирішення, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розроблено список стратегічних альтернатив розвитку. Інформація для складання альтернатив взята з матриці SWOT (табл. 3.18).

Для підприємства характерні стратегічні альтернативи, які поєднують сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Отримані стратегічні альтернативи використані для розроблення загальної і функціональної стратегії компанії.

Формуванням і втіленням в життя корпоративної стратегії ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод», на кожній стадії життєвого циклу продукції займається служба маркетингу підприємства, задачі якої спрямовані на максимальне пристосування діяльності до ринкових змін.

Основні види стратегій по розробці нової продукції фактично зводяться до проведення робіт у наступних стратегічних напрямках:

- розробка принципово нової продукції, що відрізняється від продукції конкурентів істотною новизною;
- розробка продукції з поліпшеними характеристиками щодо тієї продукції, що випускалася раніше.

В залежності від стадії життєвого циклу продукції, стратегія підприємства у рамках політики маркетингу теж змінюється.

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Внутрішнє середовище		1.Ринкова потреба в продукції	3	1. Зміни в потребах заказчиків	3
		2. Наявність необхідних фінансових ресурсів	3	2. Зростання тиску конкурентів	2
		3.Збільшення попиту на продукції	2	3. Дефіцит професійних кадрів, особливо менеджерів	2
		4. Розширення зовнішніх ринків	2	4. Зростання собівартості послуг	3
		5. Стабілізація та економічне зростання підприємства	3		
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1.Високий рівень технологічності та якості продукції	3				
2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та якісний)	2				
3.Постійна наявність власних коштів	2				
4.Високий рівень зв’язків з клієнтами	3				
5. Налагоджені зв’язки з постачальниками сировини	3				
6. Ціни нижчі ніж у конкурентів	3				
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле СЛМ		Поле СЛЗ	
1.Низький стратегічний рівень	3				
2. Слабкі маркетингові дослідження	2				
4. Нестача обігових коштів	2				

1. Стратегія інтенсивного (активного) маркетингу, що відрізняється тим, що установлюється висока ціна і витрачається багато засобів на стимулювання збуту. Високою ціною забезпечується високий прибуток, а великі витрати на стимулювання збуту дозволяють швидко просунути продукцію на ринок.

2. Стратегія широкого проникнення означає, що ціна встановлюється низькою, а витрати на маркетинг – високими. Вважається найбільш успішною для швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки.

ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» займається виробництвом вагонів різного типу, конкурентні стратегії для цих напрямків діяльності можуть бути такі:

✓ Розробка та випуск сучасних якісних вагонів за конкурентними цінами.

✓ Задоволення потреб замовників у високоякісній продукції, яка б стимулювала збут їхньої продукції.

При виборі напрямів зростання підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Можливі стратегії зростання по товарах/ринках**

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності (1)	Стратегія розвитку ринку (3)
Новий товар	Товарна експансія (2)	Диверсифікація (4)

Для ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» в залежності від виду товарної продукції запропоновано обрати наступні стратегічні альтернативи:

1. Стратегію диверсифікації – оскільки підприємство постійно займається розробкою нової продукції – вибір цієї стратегії виправданий, про що свідчить діяльність підприємства впродовж 10 років на ринку пасажирського вагонобудування.

2. Стратегію розвитку ринку – цю стратегію необхідно використовувати для існуючої добре відомої номенклатури продукції підприємства.

В якості базової конкурентної стратегії ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» доречно обрати стратегію диференціації, шрамотна розробка якої надасть підприємству можливість збільшити обсяги продажів, завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки та мати постійну клієнтську базу. При розробці стратегічних альтернатив підприємство ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» слід орієнтоватися на такі переваги як якість, обслуговування, оптимальна ціна, технологічна перевага, цінність.

Стратегічну альтернативу підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства пропонується визначити як загальну для всього підприємства, довгострокову програму досягнення відповідності товарів та послуг вимогам закордонних цільових ринків, ресурсам, можливостям й потенціалу підприємства. В процесі її формування використані методи й форми інтеграції підприємства до міжнародного бізнес-простору.

Стратегія ЗЕД сформована на основі забезпечення відповідності елементів її товарно-ринкового портфеля й портфеля корпоративних ресурсів. При цьому необхідно забезпечити гармонійну відповідність поточної й майбутньої цілей, шляхом акумуляції в поточному періоді часу ресурсів достатніх для досягнення майбутніх стратегічних альтернатив.

Основою для розробки стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є необхідність підтримки рівноваги між необхідним рівнем міжнародної інтеграції, заданими цілями підприємства на кожному ринку й можливостями

їхнього досягнення. Зазначену відповідність можна отримати побудовою запропонованого стратегічного профілю ЗЕД. Його застосування дозволить більш обґрунтовано підійти до розробки міжнародного маркетинг-міксу, визначенню цільових ринків, формуванню послідовності виходу на світовий ринок.

При впровадженні стратегії диверсифікації підприємством ПАТ «СВЗ» перш за все необхідно звернути увагу на такі аспекти як:

- матеріальне забезпечення технологічного процесу;
- виробничий процес, від якого залежать обсяги виробництва, якість продукції, її собівартість (можлива економія матеріальних ресурсів, зменшення відходів), використання новітніх технологій, охорона навколишнього середовища;
- удосконалення виробничого процесу;
- організація відвантажень, виконання замовлень в терміни, обумовлені контрактом, вчасне отримання вхідних матеріалів та реалізація відходів виробництва, організація складських приміщень належним чином;
- проведення маркетингових досліджень, вивчення потреб і смаків споживачів, швидке обслуговування та виконання замовлень, кращі умови продажу, більш якісна та повна інформація про товарну продукцію.

Оцінка стратегії відбувається шляхом порівняння результатів діяльності з цілями. Процес оцінки використовується в якості механізму зворотнього зв'язку для коригування стратегії. З метою підвищення ефективності, оцінку потрібно проводити системно та безперервно.

### **3.4. Стратегічні альтернативи конкурентної боротьби підприємства на зовнішніх ринках**

Конкурентна боротьба – суперництво учасників ринкового господарства за кращі умови купівлі-продажу товарів. Цей термін є більш розширеним

поняттям конкуренції. Конкуренцію та конкурентну боротьбу вважають найважливішими елементами регулювання і розвитку ринку як господарської системи.

Учасниками конкурентної боротьби є, насамперед, фірми та комерційні організації, які змагаються один з одним за ринки збуту, кращі умови купівлі чи продажу, за ресурси як матеріальні, так й інтелектуальні.

Конкурентна боротьба властива і різним групам, об'єднанням і цілим країнам, кожна з яких прагне випередити інші країни в боротьбі за кращі умови для своїх громадян і для вітчизняних підприємців. Таким чином, конкурентна боротьба є невід'ємною частиною життєдіяльності людей.

Різні визначення конкурентної боротьби, які наведені у літературі, як правило, не суперечать, а доповнюють один одного, оскільки охоплюють різні сфери. Ряд визначень конкурентної боротьби підприємства представлений в табл. 3.20.

З даних таблиці видно, що автори, вивчаючи сутність конкурентної боротьби підприємства, розглядали всі основні аспекти даного поняття. З цього можна зробити висновок, що конкурентна боротьба підприємства – поняття багатогранне, і стосуються різних аспектів діяльності фірми.

Конкурентна боротьба на зовнішніх ринках – це боротьба за домінування в певній галузі господарювання ринку зовнішньої країни, залучення більшої кількості споживачів на іноземних ринках збуту продукції, одержання максимального доходу на зовнішніх ринках у порівнянні з конкурентами, для яких дані ринки являються вітчизняними.

Управління конкурентною боротьбою на зовнішніх ринках передбачає забезпечення стратегії завоювання зовнішніх ринків, володіння більшою ринковою часткою та кількістю споживачів, ніж конкуренти на відповідному ринку, забезпечення одержання більшого доходу на зовнішніх ринках на відміну від конкурентів, для яких даний ринок є вітчизняним, впровадження стратегій конкурентної розвідки для отримання більшої інформації про

конкурентів та отримання більш точних прогнозів щодо змін на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.20

### Визначення конкурентної боротьби

Автор	Визначення
1	2
Визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності фірми	
Закон України Про захист економічної конкуренції	Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку
Баринів В.	Боротьба суб'єктів за безумовне домінування в певній сфері життєдіяльності без врахування інтересів інших функціонуючих у цій сфері суб'єктів
Калашникова Л.М.	Економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах
Селезнев А.	Суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів
Шлійко А.В.	Динамічний процес, що прискорює розвиток виробництва, служить кращому забезпеченню ринку товарами. Вона представляє цивілізовану, легалізовану форму боротьби за існування, і є одним з найбільш дієвих механізмів відбору і регулювання в ринковій економіці
Яшин Н.С.	Один з найефективніших механізмів забезпечення гармонії між попитом і пропонуванням
Светуньков С.Г.	Жорстока поведінка суб'єктів ринкового механізму за ринки збуту, де кожний суб'єкт бажає знайти своє місце й одержати при цьому максимальний прибуток за рахунок різних інноваційних і маркетингових методів у наданні послуг або товарів
Зав'ялов П.С.	Суперництво підприємств і організацій, що працюють на одному ринку й обслуговують один сегмент цільової аудиторії. Усі борються за клієнта, а в остаточному підсумку за прибуток. Ця боротьба змушує конкурентів застосовувати нові маркетингові ходи для досягнення своїх цілей
Ємельянова С.В.	Процес боротьби (суперництва) між учасниками ринкових відносин за найбільш вигідні умови виробництва, розподілу, обміну та споживання продуктів із метою максимізації корисності (для споживачів) або прибутку (для виробників).

Для вдалого управління конкурентною боротьбою на зовнішньому ринку потрібно здійснювати ефективне управління конкурентною боротьбою на внутрішньому ринку.

Конкуренція як важливий фактор ринкової економіки, стимулює діяльність самотійних господарських одиниць. Через конкуренцію товаровиробники в певній мірі контролюють один одного. Їх боротьба за

споживача призводить до зниження цін, зменшення витрат виробництва, поліпшення якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу.

У той же час конкуренція загострює протиріччя економічних інтересів, надзвичайно посилює економічну диференціацію в суспільстві, обумовлює зростання непродуктивних витрат, спонукає до створення монополій. Без адміністративного втручання державних структур конкуренція перетворюється на руйнівну силу для економіки.

Аналіз конкуренції на світовому товарному ринку здійснюється в два етапи.

На першому етапі дається оцінка ступеня схильності ринку процесам конкуренції, її інтенсивності. Аналізуються такі показники:

- 1) кількість і потужність фірм-конкурентів;
- 2) ступінь диверсифікації виробничо-ринкової діяльності конкурентів;
- 3) зміна обсягу попиту;
- 4) витрати роботи з посередниками.

Вивчаються бар'єри виходу з ринку і проникнення на ринок, ситуації на суміжних товарних ринках, стратегії конкурентів і т.п.

На другому етапі розглядається структура виробничо-збутових показників діяльності конкурентів і виділяються ключові фактори успіху їх на ринку. Дані по основним конкурентам можна звести в спеціальні таблиці.

Аналіз рівня конкуренції на окремих товарних ринках проводиться також в два етапи.

На першому етапі уточнюються особливості прояву факторів конкуренції в конкретних умовах окремих країн. Для аналізу беруться перспективні країни з точки зору конкурентних умов для даного підприємства. Визначається число, міць конкурентів, їх виробничі показники і т.д. Виділяються країни з підвищеним, середнім і зниженим числом конкурентів, формуються висновки щодо рівня конкуренції.



На другому етапі аналізу конкуренції на ринку розглядається діяльність фірм, що представляють реальну й потенційну небезпеку як конкурентів для даної фірми.

Аналіз конкуренції на зовнішньому ринку доповнюється оцінкою конкурентоспроможності підприємства в цілому і на конкретному товарному ринку. Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб, зіставляючи свої можливості і позиції конкурентів, визначити напрямки конкурентної боротьби і знайти своє місце на ринку. Досягти тимчасових переваг над конкурентами можна не тільки на основі реальних відмінностей свого товару, та й за рахунок активної рекламної діяльності.

Для вдалого управління конкурентною боротьбою були визначені певні стратегії.

У складі корпоративних стратегій виділено стратегії вибору країни для здійснення ЗЕД підприємства та стратегії вибору ринку для конкурентної боротьби. Ділові стратегії містять у собі: стратегії позиціонування продукції та підприємства. Функціональні стратегії містять такі: управління конкурентним статусом та конкурентною позицією. Операційні стратегії передбачають управління ціною продукції та її технічним рівнем [56, с. 382].

Теоретичні засади визначення стратегії конкурентної боротьби підприємства на зовнішніх ринках збуту продукції представлені різними науковими школами стратегічного управління [58].

Для успішного входження на ринок тієї чи іншої продукції підприємствам необхідно оцінювати силу конкурентної боротьби на ньому, яку можна визначити як величину, що характеризує ступінь тиску суб'єктів господарювання один на одного в процесі суперництва в певних сегментах ринку.

У сучасних умовах господарювання саме нецінові методи конкурентної боротьби, такі як: модифікація властивостей товару; створення товарів – субститутів, тобто взаємозамінних товарів; удосконалення послуг, що

супроводжують реалізацію товарів і т. д., – є головними гарантами зростання рівня конкурентної боротьби товаровиробників. Особливе значення це положення має для українських фірм у світлі перспектив інтеграції в структури світового ринку [45].

Недобросовісні методи конкуренції в тій чи іншій мірі є сусідами з ціновими і неціновими методами, але вони піддаються як громадського осуду, так і кримінального переслідування. До названих методів належать: промислове шпигунство; промислова контррозвідка; підробка продукції конкурентів; злодійство товарного знака; прямий обман споживачів; зманювання фахівців фірм-конкурентів більш високою зарплатою; махінації зі звітністю фірми з метою приховати прибуток від оподаткування [57].

Конкурентна розвідка направлена на збір та обробку даних з різноманітних джерел, та завдяки цієї інформації формування управлінських рішень з метою підвищення позиції підприємства у конкурентній боротьбі, але проведення цієї діяльності в рамках закону та виконання етичних норм. Головними питаннями та дискусіями сьогодення є можливість проведення цієї діяльності у законних рамках та неможливість порушення комерційної таємниці підприємств конкурентів, можливість підприємства підвищити свою позиції у конкурентній боротьбі за рахунок даних з публічного доступу.

Альтернативним терміном для конкурентної розвідки є бізнес-аналітика, яка представляє собою моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою отримання важливої та актуальної певних стратегічних рішень на підприємстві [58]. Конкурентна розвідка – це одночасно аналітичний процес та продукт, який перетворює порізнені знання суперника в релевантну, точну та корисну стратегічну інформацію про конкурентів: стан розвитку підприємства, його продуктивність, його можливості та плани на майбутнє.

Метою конкурентної розвідки є аналіз інформації про конкурентів, розробка профілю характеру стратегічних змін, які може здійснити кожний

конкурент, виявлення всіх можливих реакцій конкурентів на зміни інших підприємств та на загальні зміни у галузі.

Основними завданнями конкурентної розвідки є [57]:

- виявлення конкурентних загроз;
- усунення або зменшення неприємних «сюрпризів»;
- підвищення конкурентних переваг шляхом зменшення часу реакції;
- знаходження нових можливостей.

Конкурентна розвідка, як правило, складається з п'яти основних складових підприємства:

- оцінка стратегій;
- сприйняття конкурента;
- ефективність поточних операцій;
- можливості конкурента;
- довгострокові перспективи ринку.

Дані прагнення реалізуються за допомогою 3 головних підходів [59]:

1. Стратегічна розвідка, яка концентрується переважно на аналізі конкурентів (наприклад, матриця Майкла Портера) або на розумінні майбутніх цілей конкурентів, їх поточної стратегії: на припущеннях, зроблених про зміни у промисловості, та на діагностичних компонентах-можливостях.

2. Тактична розвідка, яка є більш операційною, та здійснюється в менших масштабах. Тактичні питання включають в себе конкурентні умови продажу, їх цінову політику та плани, в яких йдеться про диференціацію декількох продуктів.

3. Контррозвідка, яка захищає секрети підприємства. Ця область включає в себе безпеку та інформаційні технології, але деякі види безпеки все ж упускаються з виду (наприклад, стратегія найму та звільнення персоналу).

Для збереження та покращення конкурентних переваг потрібно дотримуватись таких підходів конкурентної розвідки:

1. Створення економічних бар'єрів. Для даного підходу слід скористуватися бар'єрами для входу на ринок. У деяких випадках здатність управляти бар'єрами для входу і конкурувати на своєму ринку стає ефективним засобом проти нового конкурента.

2. Тримати руку на пульсі. Після того як була отримана конкурентна перевага необхідно постійно її підтримувати. Можна зберегти конкурентні переваги через подальше отримання інформації та прогнозування майбутніх тенденцій у певній галузі, постійно проводити дослідження і моніторинг конкурентів, адаптуватися до бажань клієнта і його потреб. Іноді доводиться ризикувати та диференціювати свій бізнес, але з великим ризиком часто приходить велика нагорода.

3. Використовувати ресурси ділової інформації. Отримання інформації про конкурентів створює конкурентну перевагу, надаючи підприємствам нові способи, щоб перевершити своїх суперників.

Для виявлення переваг фірми по конкретному товару в різних країнах застосовується матриця «привабливість країни – конкурентоспроможність компанії» (рис. 3.10).

Процедура побудови даної матриці аналогічна побудові матриці «можливості – ризик». Привабливість країни оцінюється такими змінними як місткість ринку, потенціал його зростання, ступінь контролю над ним, рівень інфляції та ін.

Конкурентоспроможність компанії в країні визначається з урахуванням її частки ринку, відповідності випущеної продукції вимогам споживачів, абсолютної прибутку на одиницю продукції, якості розподілу товару.

Привабливими для фірми є країни, що знаходяться у верхньому лівому куті матриці. Слід збільшити обсяг інвестицій в ці країни, оскільки фірма має високу конкурентоспроможність.

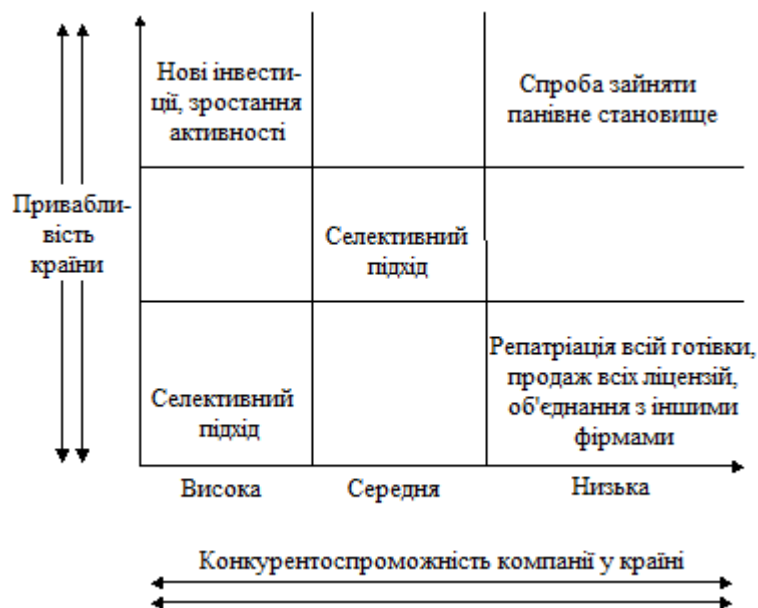


Рис. 3.10. Матриця «привабливість країни – конкурентоспроможність компанії» [52, с. 276]

Привабливість країн, що знаходяться у верхньому правому куті матриці, також висока, але конкурентоспроможність фірми в них невисока. Причина цього може полягати в неправильно обраному товарі. При невисоких витратах компанії можна спробувати збільшити частку ринку за рахунок підвищення конкурентоспроможності. Якщо це неможливо, то слід вилучити капіталовкладення або створити СП з метою збільшення активів і зміцнення становища на ринку.

Неперспективним є нижній правий кут матриці. Слід вилучити вкладення з країн, що потрапили сюди, хоча допустимим є продаж ліцензій.

Інші відмічені сегменти матриці вимагають селективного підходу, тобто вивчення та аналізу конкретної ситуації в кожній країні.

Дана методика оцінки не є єдиною, але є однією з найбільш повних та зручною у використанні.

Ефективність міжнародної діяльності фірми визначається багатьма факторами, але перш за все вона залежить від того, наскільки точно зроблено вибір зовнішнього ринку у розрізі вибору країни (регіону), а також товарному

розрізі. Вибір іноземного ринку передбачає оцінку різних варіантів з точки зору їх потенційної здійсненності і прибутковості і обумовлений як комерційними традиціями, так і характером конкурентної боротьби, нормативним середовищем в цих країнах. Тому вибір зовнішнього ринку здійснюється на основі аналізу, мета якого – виявити фактори, що кардинально впливають на ефективність діяльності фірми на даному ринку.

Дочірнє підприємство (ДП) «Мілкіленд-Україна» – один з провідних операторів на молочному ринку України.

ДП «Мілкіленд-Україна» – дочірнє підприємство компанії Milkiland B.V. Компанія Milkiland B.V. зареєстрована в Нідерландах і розвиває бізнес з переробки молока у країнах Східної Європи, дистрибуції молочних продуктів у Європі та світі.

Компанія «Мілкіленд-Україна» має солідну міжнародну репутацію і здатна задовольнити найвибагливіші вимоги споживачів. Продукція «Мілкіленда» відома у більш ніж 30 країнах світу [61]. Партнерами компанії є такі відомі міжнародні компанії як Hoogwegt, Interfood, Ecoval Dairy Trade (Нідерланди); Uhrenholt A/S (Данія); Olam International Limited (Швейцарія); Erie Europe (Франція); Elit Cokolata (Турція); «Лідер», Eurasian Foods (Казахстан); «Укрман» (Вірменія); «Екопродукт», «Промсервіс-агро», «Тален-Сервіс», «Фудленд», «Борис і Павел», «Елада» (Росія); «Айсберг» (Білорусь); Balford, Navigator (Німеччина).

На внутрішньому ринку України компанія відома як виробник і дистриб'ютор незбираномолочної продукції, сирів, масла, морозива популярних торгових марок «Добряна», «Коляда», «Роменська», «Fibo», «Столиця», «Хрещатик», «Каштан».

На рис. 3.11 представлено попередній графік щодо результатів аналізу експорту продукції ДП «Мілкіленд-Україна» у країни MENA, Далекого Сходу та Центральної Азії.

В результаті проведення прогностичної діагностики зовнішнього середовища ДП «Мілкіленд-Україна» прямого та непрямого впливу, діагностики внутрішнього середовища складені профілі підприємства та профіль полярності підприємства на наступні 5 років.

На даному етапі йдеться збір інформації щодо стану конкурентної боротьби на ринках країн MENA, Далекого Сходу та Центральної Азії. Для цього використовуються потужності відділу маркетингу та відділу конкурентної розвідки.

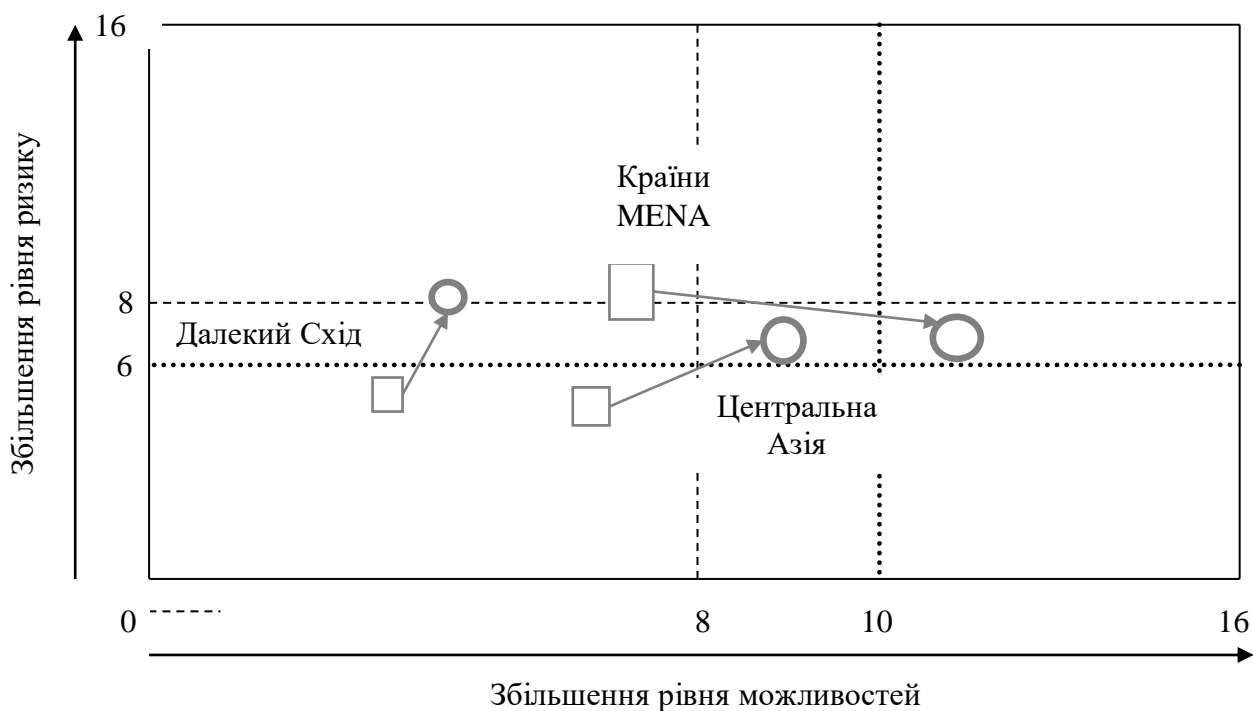
Дослідження ринку – це систематичний збір, запис, аналіз та інтерпретація даних про продаж товарів чи послуг, а також організацію маркетингу і конкурентної розвідки. Деякі менеджери вважають, що методи і техніка проведення міжнародних досліджень такі ж, як і дослідження внутрішнього ринку, а розбіжності тільки в зовнішньому середовищі. Однак, саме зовнішнє середовище і визначає, які методи, техніку і види досліджень застосовувати на іноземному ринку. Виділяють чотири основні причини, що викликають ці розбіжності: нові умови зовнішнього середовища; ширше поле дослідження; збільшення кількості залучених чинників; високий рівень конкуренції [62].

При виході за межі своєї держави підприємство має справу з новими умовами зовнішнього середовища. Наприклад, інші види податків, валюти, цін, способів транспортування тощо. Необхідно шукати докладну інформацію про кожну нову умову середовища, щоб управління компанією могло почати відповідні дії на ринку. Крім того, підприємство може обирати різні форми присутності на іноземних ринках, що спричинює збільшення нових чинників зовнішнього середовища.

Перешкоди можуть виникнути з найнесподіваніших причин, пов'язаних із будь-якою складовою зовнішнього середовища. Тому для підприємства важливо вивчити всі чинники, а отже, потрібне активне збирання і аналіз інформації про зовнішнє середовище. Необхідно вивчати економічне

середовище, рівень технічного і технологічного розвитку, політичну систему, правові основи, культуру іншої країни. Вихід на міжнародний ринок часто означає вихід більше ніж на один ринок. У результаті кількість змінних чинників зовнішнього середовища зростає в геометричній прогресії. Крім того, варто враховувати і розуміти взаємодію між ними.

Попередня оцінка наведена нижче (рис. 3.11):



— поточний середній показник

..... — середній показник, очікуємий у майбутньому



— фірма веде операції в даній країні (розмір квадрата відображає розмах операцій фірми в країні)



— становище країни в майбутньому

○ — країни MENA;

○ — країни Центральної Азії;

○ — країни Далекого Сходу.

Рис. 3.11. Матриця «можливості-ризик» зарубіжних країн



На рисунку представлено попередній графік щодо результатів аналізу експорту продукції ДП «Мілкіленд-Україна» у країни MENA, Далекого Сходу та Центральної Азії.

За результатами аналізу, які були наведені вище, матриця буде виглядати наступним чином (рис. 3.12):

↑ Привабливість країни	Нові інвестиції, зростання активності	<u>Ринок країн MENA</u> <i>Селективний підхід</i>	Спроби зайняти панівне становище на ринку вилучення капіталовкладень Створення спільного підприємства
	<u>Ринок Далекого Сходу</u> <i>Селективний підхід</i>	<u>Ринок Центральної Азії</u> <i>Селективний підхід</i>	Селективний підхід
	Оцінка рівня доходу; розміщення філіалів	Селективний підхід	Репатріація всій готівки; вилучення капіталовкладень; об'єднання з іншими фірмами; продаж ліцензій
→ Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку			

Рис. 3.12. Матриця «привабливість країни - конкурентоспроможність ДП «Мілкіленд-Україна» [45, 57]

Ринок Центральної Азії є дуже перспективним, оскільки на даних ринках збут молочної продукції є досить високим, ринок зростає, а кількість компаній-конкурентів не є великою. Також якість продукції конкурентів є нижчою за продукцію ДП «Мілкіленд-Україна».

Можна зазначити, що для даних нових ринків доречно застосовувати селективний підхід, тобто більш гнучкий.

При плануванні майбутньої діяльності підприємства потрібно дотримуватись певної етапності:

I етап:

- вдосконалення стратегії збуту;
- аналіз нових ринків збуту;
- пошук способу виходу на нові зовнішні ринки збуту та способи швидко доставляти продукцію, налагодження каналів збуту;
- аналіз стану існуючих зовнішніх ринків збуту.

II етап:

- проведення маркетингового дослідження з допомогою конкурентної розвідки щодо підвищення рівня збуту на нових зовнішніх ринках;
- пошук способів: а) закріплення позицій на існуючих ринках збуту, б) (якщо (а) неможливо із-за політичних проблем) знайти способи виходу з вже існуючих ринків збуту з найменшими втратами;
- виділення коштів на нове обладнання та техніку для виробництва, а також на придбання нового обладнання для відділу конкурентної розвідки та маркетингу.

III етап:

- пошук способів відкрити власне виробництво на нових зовнішніх ринках збуту;
- пошук нових інвесторів;
- зайняття лідируючих позицій на нових зовнішніх ринках, утримуючи позиції на ринку України.

Тобто, при виконанні всіх умов та за рахунок розширення ринків збуту, ДП «Мілкіленд-Україна» може збільшувати свій прибуток і удосконалювати зовнішньоекономічну діяльність.

### **3.5. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства**

Конкурентне середовище ставить нові вимоги до розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання. Динамічні зміни середовища стимулюють підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію для забезпечення ефективного функціонування. Механізм управління конкурентоспроможністю дозволяє вирішувати проблеми забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, яка вивчається багатьма вітчизняними та закордонними авторами, серед яких: О. І. Волков, В. К. Скляренко, О. С. Коцюба, О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, А. А. Садеков, В. В. Цурик, М. П. Денисенко, С. А. Жданов. Серед останніх наукових досліджень, присвячених проблемам оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств можна виділити праці Н. П. Тарнавської, О. Є. Кузьміна, М. І. Долішнього, І. П. Тулєєва, Л. В. Гриніва.

Організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, та сприяють формуванню і посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [64].

Механізм управління містить у собі компоненти: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію і засоби її обробки.

В структурі організаційно-економічного механізму виділяють три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему. Цільова система організаційно-економічного механізму містить цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства. Зміст кожної з систем і кількість підсистем в кожній з систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери, масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів його діяльності [65, с. 29].

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язаний з розробкою та ефективним функціональних підсистем управління [66]:

1. Управління маркетинговою діяльністю. Спочатку необхідно удосконалити наявну структуру маркетингового відділу, особливу увагу також варто приділити процесу вивчення ринку, дослідженню перспективних напрямів ведення збутової діяльності, а також дослідженню питання рівня конкурентоспроможності продукції, що виготовляється підприємством.

2. Управління якістю. Одна із найважливіших складових компонентів організаційно-економічного механізму. Якість товарів і послуг, може забезпечити фірмі значні конкурентні переваги на цільових ринках. Відсутність же науково обґрунтованих стратегій управління якістю продукції підприємства може позбавити його, з одного боку, вже завойованих конкурентних позицій на ринках, а з іншого - зробити неможливим ефективне ведення конкурентної боротьби на нових ринках, оскільки якість продукції, як відомо, є одним з головних конкурентних переваг товару.

3. Управління виробничою діяльністю. Одна з важливих підсистем, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу, звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу, визначається станом технології та техніки. Для більшості виробничих підприємств актуальною є проблема технічного оновлення, а також удосконалення методів та технології виробництва продукції.

4. Управління фінансовою діяльністю. Даний процес відображає уміння правильного розпорядження результатами діяльності, а також оптимізацію руху фінансових потоків, що забезпечує виконання життєво важливих для підприємства функцій.

5. Управління персоналом підприємства. Саме від цієї підсистеми залежить і рівень продуктивності праці робітників, і якість робіт, що виконуються, і, як результат, ефективність роботи підприємства. Тому ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи.

Під організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства і результатами його діяльності, направленою на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку [64].

Основними принципами оцінки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є: загальносистемні, які зображено на рис. 3.13:

— комплексність — результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.



Рис. 3.13. Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства [67]

– системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків;

– об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні і внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

– динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

– безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

– оптимальність – у відповідності з цим принципом об’єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов’язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Модель і структуру основних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму розробили О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Тулєєв та здійснили науково-методичні рекомендації щодо вибору і реалізації конкретних організаційних, економічних та техніко-технологічних заходів для кожного з них, які сукупно створюють реальні передумови забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища і динамічних змін кон’юнктури ринку індустріальної техніки.

На основі розглянутих вище елементів був розроблений організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, принципова блок-схема якого відображена на рис. 3.14.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає керуючу систему, цілі і задачі управління. При цьому, залежно від ситуації, цілями підприємства може бути підтримка конкурентоспроможності на зазначеному рівні, підвищення конкурентоспроможності, або її відновлення. Він являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов’язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає функції управління, реалізація яких здатна забезпечити досягнення поставлених перед керуючою системою цілей.



Рис. 3.14. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства

Після розробки організаційно-економічного механізму необхідно провести оцінку конкурентоспроможності підприємства комплексним методом. Він передбачає оцінювання ваги впливу кожної властивості на загальний рівень якості. Подані групи факторів впливають на конкурентоспроможність продукції.

Отже, для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати сучасні принципи менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності.



Провідною метою кожного підприємства, що хоче досягнути оптимального рівня конкурентоспроможності, є управління конкурентоспроможністю на основі самоорганізації з розвитком властивостей адаптивності та інноваційності.

## **РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

### **4.1. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств**

Для України конче необхідно перейти на інноваційну модель розвитку підприємств з використанням новітніх технологій виробництва для реалізації потенціалу та ефективного управління ним. На українських підприємствах останніми роками відбуваються значні перетворення, зокрема, у суспільно-економічній системі, що спричиняє істотні зміни у визначенні пріоритетів розвитку. Особливо це відчувається в ІТ-сфері, яка постійно розвивається, використовуються новітні інформаційні технології, впроваджується нова техніка для управління підприємством. У зв'язку із сьогодишнім курсом нашої держави на вступ до ЄС та світовою глобалізацією виникає потреба дотримуватись Європейських норм і стандартів. Більшість підприємств розуміють необхідність впровадження інновацій у стратегії, однак малому кому вдається впровадити цей напрямок і довести його до логічного завершення, звертаючи значну увагу на внутрішні бізнес-процеси підприємства та їх оптимізацію. Але необхідне розуміння невідкладного переходу на нову модель розвитку та вдосконалення бізнес- процесів на підприємстві, це і зумовило актуальність даної статті. Новизною поданого матеріалу є визначення нового бачення управління бізнес- процесами в сучасних умовах ведення бізнесу з використанням ІТ- інструментів.

Теоретичним і практичним аспектам вирішення проблеми використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві, присвячені праці І. В. Артамонова, Т. Давенпорта, С. В. Маклакова, Н. П. Ніколенко, В. В. Репіна, М. Хаммера, Д. Чампи, В. Г. Єліферова, Є. Г. Ойхмана

та ін. Серед вітчизняних науковців, які активно розвивають зазначені напрямки дослідження, слід назвати О. І. Подоляка, Т. І. Решетняк, В. Г. Федоренко, О. В. Солодка, І. В. Сало, І. Шило та ін. Віддаючи належне теоретичним та практичним цінностям попередніх здобутків, існує потреба у системному дослідженні проблематики управління бізнес-процесами на підприємстві, зокрема, з використанням ІТ-інструментів.

Зазначимо, що в даному випадку, для досліджень під новацією створення будь-якої моделі бізнес-процесу розуміється сукупність способів, за допомогою яких об'єкти і зв'язки між ними представляються у вигляді схеми. ІТ-інструменти, а саме, мова йдеться про BPM-системи, в яких існують комплексні заходи моделювання і управління бізнес-процесами, набагато спрощують дослідження. Зазвичай, паралельно із засобами моделювання, BPM-система надає такі можливості: моніторингу, аналізу та дослідження середовища виконання бізнес-процесів, надаючи користувачеві набір зручних інтерфейсів для взаємодії з процесом, який в даний час виконується [68, с. 75].

Сьогодні економіка в Україні є ринковою, тому важливим фактором є оцінка не тільки підприємства в цілому, а саме визначення відповідних бізнес-процесів як фактору реалізації потенціалу. Значну роль в цьому відіграють ІТ-інструменти, які все далі більше застосовують в управлінні підприємством. Слід зазначити, що рівень сучасних ІТ-інструментів, які можуть собі дозволити українські підприємства доволі широкий, тому постає завдання оптимізації використання в управлінні саме сучасних програм для управління бізнес-процесами. В ринкових умовах ведення бізнесу бізнес-процеси зазвичай проходять доволі складне коло діяльності в компанії, поєднуючи окремі бізнес-процеси в одну картину. Від ефективності самих бізнес-процесів залежить успіх та конкурентоспроможність підприємства [69].

Сьогодні не існує єдиного бачення терміну «бізнес-процес». Класична школа та засновки процесного управління підприємством надали таке визначення бізнес-процесу:

- бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, в рамках якої– «на вході» використовується один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, який представляє цінність для споживача [70];

- бізнес-процес – це послідовність операцій, які створюють– визначений продукт (результат), який має цінність для споживача [71].

Зазвичай, бізнес-процес складається з набору багатьох операцій, порядок виконання яких чітко прописано технологією чи процедурами. Правила, які визначають бізнес-логіку процесу, являються необхідними його характеристиками. Оптимізувати всі управлінські і не тільки бізнес- процеси на підприємстві є складною, але необхідною задачею. Для успішного ведення господарювання на українських підприємствах бажано використовувати такі управлінські програми, які дозволяють аналізувати неефективну роботу з самого початку і контролювати процеси в будь-якій точці часу. Оптимізація процесів підприємства є одним з аспектів успішного розвитку, а рішення приймаються власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві. Серед основних факторів впливу на оптимізацію бізнес-процесів виділяємо такі, як відповідність покращення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства; переорієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів підприємства; наявність відправних точок оптимізації бізнес-процесів на підприємстві; наявність власників бізнес-процесів, які зацікавлені в впровадженні змін. На сьогодні можна виділити такі методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів, як аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи. Застосування певного методу на підприємстві залежить від багатьох факторів, таких як, рівень та частота змін на підприємстві, характер бізнесу, специфіка діяльності і ведення бізнесу на підприємстві.

Перевагами оптимізації бізнес-процесів підприємств є скорочення фінансових витрат, тривалості часу виконання задач процесу та кількості невідповідностей у кожному з бізнес-процесів; наочне представлення керівництву підприємства чіткого розуміння всіх етапів, які необхідно пройти для досягнення поставлених цілей; узагальнення всіх питань, які пов'язані зі стратегією компанії та показниками її ефективної роботи; можливість впровадження новітніх інформаційних технологій; високий рівень керованості підприємства; поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; сертифікація за стандартами ISO; зростання інвестиційної привабливості бізнесу підприємства.

Відомо, що будь-яка новація включає три основні складові: по-перше, теоретичну базу; по-друге, опис кроків, необхідних для здобуття заданого результату; в третє, рекомендації по використанню як окремо, так і у складі групи. На ринку ІТ існує велика кількість програмного забезпечення для розробки бізнес-процесів. Розроблені бізнес-процеси можуть виконуватись як самостійно для однієї функції бізнесу, так і бути частиною корпоративних інформаційних систем (KIC). Класифікувати програмне забезпечення можна в залежності від специфіки діяльності [72]:

- група 1 – комп'ютерні інформаційні системи (KIC). Найбільш актуальними на сьогодні є «1С: Підприємство» і корпоративні інформаційні системи (KIC) класу ERP (планування ресурсів підприємства);

- група 2 – програмні продукти класу СУБД (об'єктно орієнтовані системи управління базами даних: PostgreSQL, Oracle, Microsoft SQL, Access, Sybase, MySQL, mSQL та ін. Найбільш популярними, як в Україні, так і за кордоном у практиці страхування є продукти розробника Oracle – Oracle Insurance);

- група 3 - програмні продукти для бізнес-процесів (business BPM). Як приклад, програмних продуктів цієї групи, –process management можна віднести клієнт-орієнтовану стратегію – CRM (Customer Relationship

Management – управління взаєминами з клієнтами). Хочу окремо наголосити, що проведені дослідження результатів роботи саме успішних українських компаній, на кшталт таких, що займають перші місця за результатами своєї роботи і успішного ведення бізнесу, показують найсприятливіший розвиток такого напрямку;

- група 4 - програмне забезпечення класу DocFlow (системи маршрутизації документів) і WorkFlow (системи управління потоками робіт);

- група 5 – моделювання і аналіз бізнес-процесів страхової компанії.

Продукти цього класу основані на застосуванні сучасних технологій комп’ютерного моделювання бізнесу.

В Україні використовуються програмні продукти, засновані на інтеграції CASE-технологій і імітаційного моделювання. Найбільш поширені: Arena – моделювання процесу виробництва, фізичних явищ та ін.; ARIS – мережеві технології; Vensim, iThink, Powersim, AnyLogic – моделювання структури бізнес-процесів та здійснення реінжинірингу BPR (business process reengineering) [73].

Особливістю сучасного ведення бізнесу можна відзначити використання сучасних ІТ-інструментів для українських підприємств, а це передбачає значні матеріальні вкладення, кошти для цього винайти зараз вкрай важко, але необхідно. Для кожного випадку приймається рішення окремо, порівнюючи різні варіанти ІТ-інструментів.

Огляд зазначених програмних продуктів дозволяє узагальнити, що широке використання їх підвищить якість ведення бізнесу в нашій країні, ефективність управління бізнес-процесами і формування успішного стандарту діяльності компанії, що є основою для створення внутрішніх регламентів та процедур для співробітників компанії, організації підготовки та постійного навчання персоналу, а також вирішення завдань з автоматизації бізнес-процесів.

Дослідження сучасних BPMN-систем [74, 75] виявило переваги застосування в тому, що управлінець бачить всю картину процесів підприємства як в цілому, так і кожен окремий процес. Зручний інтерфейс дозволяє легко рухатись по всім процесам і наочно бачити недоліки виконавців. Аналітика недоліків дозволяє управлінцю швидко приймати рішення щодо відсторонення некомпетентних робітників, миттєво реагувати і приймати рішення на будь-яких стадіях виробництва.

З урахуванням отриманих результатів приймається управлінське рішення щодо пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства. Аналітиці піддаються будь-які підрозділи, які мають показники роботи у часі. Можливість динамічної зміни бізнес-процесу грає важливу роль при застосуванні програми, причому в будь-якій точці часу. Оптимальним є і час, який витрачається на прийняття управлінського рішення. При необхідності отримання нових звітностей по бізнес-процесам підприємства, в програмі передбачене швидке налагодження під вимоги управлінця. Розвиток цих можливостей не обмежується технічними вимогами. Це дозволяє дати вартісну оцінку кожному окремому процесу і всім бізнес- процесам організації в сукупності.

Керівникам підприємств для покращення своєї роботи можна рекомендувати застосування BPMN-систем як сучасного механізму управління всім підприємством в цілому, так і окремими його підрозділами.

Таким чином, встановлено, що основними перевагами використання BPM-систем в менеджменті компаній є: ефективність використання системи, візуалізація і продуктивність; узгодження бізнесу і ІТ, покращення бізнес-процесів та швидка розробка; оптимізація використання всіх ресурсів; швидке пристосування до зміни умов, відповідність цим вимогам. Впровадження та застосування сучасних BPM-систем дає можливість виконувати основні вимоги бізнесу: миттєве розгортання всіх процесів, точно визначати постановку рішень, адаптацію до постійних змінних умов, підвищення продуктивності за

рахунок ефективного використання всіх ресурсів, мінімізацію проектних ризиків, покращення рівня обслуговування клієнтів [75].

Сучасний менеджмент в компаніях завжди направлений на процесний підхід в управлінні, тому ринок BPM-систем сьогодні є затребуваним і потребує постійного вдосконалення. Існує потреба в подальших дослідженнях в області розвитку BPM та корпоративних інформаційних систем. Таким чином, для досягнення максимальної якості управління бізнес-процесами на підприємствах України, необхідно використовувати сучасні програмні продукти BPMN, які дозволять встановити баланс між задоволенням клієнтів бізнесу і конкурентами на ринку з одного боку та показниками ефективності управління бізнес-процесів з іншого.

Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві з використанням широкого вибору IT-інструментів є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності самого підприємства сьогодні і реалізації його потенціалу в майбутньому, сприяє збільшенню прибутку, зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів та послуг, з метою їх задоволення потребам клієнтів. В результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та критерії оптимізації, викладені рекомендації щодо вирішення проблеми використання IT-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві. Застосування сучасного програмного забезпечення, зокрема, BPM-систем дає можливість виконувати основні вимоги бізнесу в часовому горизонті. Проведений аналіз та групування основних методів вдосконалення полегшить вибір IT-інструментів для практичного застосування на підприємствах та призведе до успішності проекту. Наукова новизна дослідження полягає у визначенні нового бачення управління бізнес-процесами в сучасних умовах ведення бізнесу, а саме рекомендаціях щодо практичної реалізації комплексного управління бізнес-процесами підприємства з використанням IT-інструментів, а саме BPM-систем. Таким чином, використання BPM надає безмежні можливості вдосконалення



бізнес-процесів з використанням спеціальних систем, які дозволяють змінювати, вдосконалювати процеси невідкладно, що значно спрощує процеси управління, знижує вартість оптимізації процесів. Потреба в подальших дослідженнях в області розвитку BPM та корпоративних інформаційних систем в Україні постає дедалі глибше, її необхідність очевидна.

#### **4.2. Сучасні інформаційні технології в аналізі та прогнозуванні виробничо-економічної діяльності підприємства**

На сучасному етапі розвитку економіки України головним завданням є забезпечення сталого економічного зростання. Для його здійснення рушійною силою є промисловість, а саме інвестиційна сфера, яка значно впливає на розвиток інших галузей і виробництв.

Основною ланкою в національному господарському комплексі виступають підприємства. Вони самостійно здійснюють свою діяльність, розпоряджаються продукцією, яку виготовили, та прибутком, що отримали від продажу даного продукту. За рахунок прибутку, який залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів, підприємство забезпечує стабільність свого фінансового положення, розробляє власні стратегії розвитку та реалізує їх на практиці, забезпечує економічні та соціальні інтереси трудового колективу.

Тому особливо актуальним є вирішення проблеми підвищення ефективності виробничих потужностей та раціональне використання потенціалу промисловості. Аналіз і прогнозування виступають як інструментарій, що забезпечує життєдіяльність підприємства, його успішне функціонування в ринкових умовах господарювання.

Саме прогнозування та стратегічний аналіз дають змогу зорієнтуватись в економічному середовищі та вибрати такі варіанти дій у стратегічній перспективі, які б змогли привести підприємство до успіху та стрімкого зростання, підвищити його конкурентоспроможність на макроекономічному та

світовому рівні. В сучасних умовах господарювання розробити стратегії для розвитку виробничо-економічної діяльності допомагають сучасні технології, які використовують для аналізу інформації та прогнозування.

Велика кількість науковців досліджує сутність прогнозування та сучасні технології, за допомогою яких можна розробити стратегії розвитку підприємства. Серед них: Б. Є. Грабовецький, О. П. Мельникова, В. І. Мельникова, Г. В. Присенко, Є. І. Равікович, Т. В. Сідлярчук, Т. О. Стеценко, О. П. Тищенко, І. М. Яцура та ін. За даною темою наявна значна кількість наукових праць, проте після проведеного аналізу виявилось, що поставлене питання є актуальним й в сучасних умовах, адже в нинішньому суспільстві щодня з'являються нові технології, методи та програми для аналізу інформації та прогнозування певних процесів на майбутні періоди.

Прогнози економічної діяльності підприємства часто роблять за умов невизначеності. Для того щоб підвищити рівень ефективності прогнозування необхідно на підготовчому етапі визначити саме такі методи, щоб в заданих умовах їх використання було найдоцільнішим. З цього випливає, що дійсно актуальною є тема дослідження методів прогнозування, аналіз їх переваг та недоліків, а також визначення сучасних технологій, які б давали найоптимальніші рішення щодо напрямків руху розвитку підприємства.

Процес аналізу інформації є циклічним потоком подій, який починається з аналізу потреб в даній області. Потім слідує збір інформації з вторинних і (або) первинних джерел, її аналіз і підготовка звіту для осіб, відповідальних за прийняття рішень, які будуть його використовувати, а також давати свої коментарі та готувати пропозиції. При оцінці ефективності виробничо-економічної діяльності підприємства аналіз відіграє дуже важливу роль, адже будь-яка підприємницька діяльність має відбуватись під дією постійного пильного контролю. Проблема полягає в тому, що багато підприємців, після того як зіткнулися з перешкодами, не замислюються про те, що необхідно аналізувати свою діяльність, зрозуміти які саме помилки вчинили і які дії

більше не варто повторювати, саме тому й взагалі не здійснюють аналітичну діяльність.

На основі результатів отриманих від аналізу діяльності підприємства розробляються управлінські рішення. В конкурентних умовах сучасного господарювання вони не можуть прийматися приблизно, або на рівні інтуїції. Основною метою аналізу підприємницької діяльності є оцінка доходів та витрат, використання ресурсів, виявлення чинників, які позитивно і негативно впливають на фінансові результати.

Стабільне фінансове становище підприємства засвідчує його спроможність своєчасно розраховуватись з поточною заборгованістю, підтримувати платоспроможність у несприятливих обставинах, збільшувати обсяги реалізації та отримувати прибуток. Фінансова стійкість забезпечує стабільну платоспроможність на перспективу, в основі якої лежить збалансованість активів і пасивів, доходів і витрат та грошових потоків.

Гарантувати ефективність будь-якої діяльності підприємства в майбутньому може його завчасне передбачення. Узагальнено можна стверджувати, що передбачення майбутнього можна розглядати як міждисциплінарне комплексне дослідження перспектив людства, яке може бути достовірним лише в процесі інтеграції гуманітарного, природно- наукового, технічного й економічного знання [76, с. 30].

Основами передбачення є три взаємопов'язані форми, які доповнюють одна одну та залежать від рівня визначеності і достовірності, це – гіпотеза, прогноз та план.

Отже, можна сказати, що відносно гіпотези за рівнем конкретизації та теоретичного обґрунтування прогноз є більш точним поняттям, а план відповідно – поняття більш точніше та деталізоване в порівнянні з прогнозом. Прогнозування розвитку підприємства – це наукове обґрунтування можливих в майбутньому якісних та кількісних змін його окремих галузей, рівня розвитку,

а також складання стратегії, методів і строків досягнення бажаного стану.

Головними принципами процесу прогнозування є:

- цілеспрямованість;
- системність, - наукова обґрунтованість;
- багаторівневий опис;
- інформаційна єдність;
- адекватність об'єктивних закономірностей розвитку;
- послідовне вирішення невизначеності - альтернативність;
- послідовне вирішення невизначеності - альтернативність.

Сучасна економічна наука нараховує близько 150 методів прогнозування. Одним з них є «Дельфі» - метод колективної генерації ідей та екстраполяції. Метод «Дельфі» застосовують у довгостроковому періоді для передбачення технологічних і ринкових змін. Його суть полягає у виявленні переважної думки компетентних спеціалістів щодо поставленого питання, яка приймається без дебатів між собою, та дає змогу переглянути свої рішення, враховуючи думку колег. Особливістю цього методу є те, що він передбачає анонімність експертів. Процес прогнозування виконується наступним способом: фахівець використовує анкети попереднього туру і вилучає з них ту інформацію, яка стосується даної проблеми.

Метод колективної генерації ідей протилежний методу «Дельфі». Він полягає у зіткненні протилежних думок, обговорення шляхом дискусії для того щоб знайти єдиний шлях вирішення даної ситуації та передбачає кілька етапів, а саме: формування груп фахівців-експертів; акцент ведучого на головному питанні та правилах поведінки; обговорення; систематизація ідей та оцінка можливості їх реалізації на практиці.

Під час прогнозування за допомогою екстраполяції після аналізу статистичних даних формують тенденції зміни кількісних характеристик об'єкта. Для довгострокових тенденцій формується проста екстраполяція на припущенні, що всі чинники, які формували тенденції в минулому, збережуться

протягом терміну прогнозування чи змінюватимуться у відповідності до певної кривої.

Для коротко- та середньострокових прогнозів застосовується екстраполяція за емпіричними даними на основі квадратних, Кількість та якість інформації теоретичного та практичного обґрунтування лінійних, показникових, степеневих та інших функцій. Метод є результативним, якщо правильно визначена форма кривої що відображає зміни емпіричних даних та їх закономірність.

Найбільш поширеним засобом прогнозування є побудова ліній тренду засобами MS Excel за допомогою точкової діаграми за даними минулих періодів. Тренд – це спрямованість зміни економічних показників, яка визначається шляхом обробки звітних, статистичних даних і встановлення на цій основі тенденцій економічного росту або спаду [82]. Властивості розвитку виражають різні рівняння трендів. В MS Excel є такі типи апроксимуючої залежності: параболічна, лінійна, степенева, логарифмічна, експоненціальна. Однак, спроба використати запропоновані моделі веде до значно різних чисельних результатів, які при тому, мають різний напрямок розвитку. Тому спочатку необхідно вирішити яку саме модель прогнозування доцільно використовувати. Значення похибки апроксимації ( $R^2$ ) використовується для визначення достовірності прогнозу. Чим ближче значення ( $R^2$ ) до 1, тим точніше обрана модель відображає тенденцію розвитку, тобто, тим достовірнішими є результати прогнозування.

Визначають такі основні форми трендів: Лінійна форма тренду найпростіша та найзрозуміліша. Виражається формулою:  $Y=a+bt$  (1), де  $Y$  – рівні показника, звільнені від коливань;  $a$  – стартовий рівень тренду в момент, який приймають за початок відліку часу  $t$ ,  $b$  – середня зміна за одиницю часу, тобто швидкість змін. Наприклад, середньоденний або середньорічний приріст будь-якого показника [78]. Через швидкість зміни лінійний тренд відображає результуючий вплив певну одиницю інших факторів, що одночасно діяли в

одиницю часу (день, місяць, рік чи інший період часу). Тренд можна розглядати як загальне вираження дій системи факторів. При цьому вплив кожного фактору не виділяється. «Від імені» всіх факторів у тренді виступає час. Параболічна форма тренду:  $Y = a + bt + ct^2$  (2), де  $Y$ ,  $a$ ,  $b$ ,  $t$  – визначаються при описі лінійного тренду;  $c$  – квадратичний параметр параболічного тренду, який дорівнює половині прискорення [84]. Така форма тренду як параболічна добре відображає прискорення або уповільнення розвитку при постійному прискоренні, яке забезпечують важливі фактори. Наприклад, впровадження нового устаткування, зменшення податків, зняття обмежень у розподілі доходу тощо.

Експоненціальна лінія тренду є кривою, яка найбільше підходить, коли значення даних зростають або спадають зі швидкістю, що постійно зростає. Експоненціальну лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення [78]. Ця лінія тренду має наступну функцію:  $Y = akt$ , (3), де  $k$  — коефіцієнт тренду, що виражає темп зміни в кількості разів. При  $k > 1$  експоненціальний тренд показує тенденцію розвитку, прискорення (зростання населення в епоху графічного «демографічного вибуху» в ХХ ст.). При  $k < 1$  експоненціальний тренд показує тенденцію гальмування процесу (трудомісткість продукції питомі витрати палива та ін.) [78].

Логарифмічна форма тренду:  $Y = a + b \cdot \ln t$ . (4). Ця форма має місце для відображення тенденції уповільненого зростання при відсутності граничного можливого значення [79]. При великому значенні  $t$ , ця крива має форму майже прямої лінії. Ця форма характерна для розвитку показників, які важко поліпшити (спортивні рекорди, зростання продуктивності процесу при відсутньому укісному поліпшенні).

Степенева лінія тренду – це крива лінія, яку найкраще використовувати з наборами даних для вимірювання процесів, що збільшуються особливим темпом – наприклад, прискорення гоночних авто за інтервал в 1 секунду [80]. Побудувати степеневу лінію тренду не можливо в тому випадку, якщо дані

містять нульові або від'ємні величини. Вона представлена функцією:  $Y = atb$  (5), де  $b$  — константа тренду. При  $b = 1$  ступеневий тренд перетворюється на лінійний, а при  $b = 2$  — на параболічний. Степеневий тренд застосовують для відображення процесів з різною мірою пропорційності змін у часі [78]. Графік ступеневого тренду обов'язково має проходити через точку відліку початку координат.

Гіперболічна форма тренду:  $\frac{1}{Y} = a + bX$ , при  $b > 0$  (6) Ця форма тренду виражає тенденцію уповільнення рівня, який прагне до межі ( $a$ ), проте при  $b < 0$  тренд виражає тенденцію зростання рівнів, що уповільнюються, які прагнуть в межі до значення ( $a$ ) [78]. В цілому ж гіперболічний тренд підходить для відображення тенденцій процесів, які обмежені граничним значенням рівня (писемність населення, ККД двигуна та ін.). Апроксимація — це наближений опис однією функцією (апроксимувальною) заданого вигляду іншої функції (апроксимованої), яка задається у будь-якому вигляді [81]. Точність апроксимації визначається значенням величини R-квадрат ( $R^2$  або  $R^2$ ). Це число від 0 до 1, яке відображає близькість значень лінії тренду до фактичних даних. Дійсності відповідає та лінія тренду, якої значення  $R^2$  найближче до 1 [82]. Цей показник також називають квадратом змішаної кореляції. За допомогою засобів MS Excel при побудові ліній тренду значення При апроксимації даних за допомогою лінії тренду значення  $R^2$  розраховується автоматично та його можна вивести на діаграмі.

На базі електронних таблиць MS Excel створено програмний продукт «Альт-прогноз» фірми «Альт» призначений для автоматизації процесу середньо- та довгострокового планування на підприємстві, в тому числі із врахуванням інвестицій. Крім цього, зазначене програмне забезпечення дозволяє моделювати управлінські рішення, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без використання аналізу інформації та методів прогнозування в управлінні.

Цей процес можна виконувати за допомогою інформаційних технологій, які є унікальним інноваційним засобом управління інформацією, що допомагає керівникам та іншим фахівцям управляти процесами упродовж усього життєвого шляху організації [83].

За результатами дослідження можна зробити висновок, що для отримання високої ефективності та результату процесів аналізу та прогнозування в економічній сфері нині постає потреба в поєднанні існуючих вже підходів із новими, модернізованими поглядами на дані процеси. Тому світовий ринок, гіперактивно розвиваючись, потребує впровадження інноваційних методів та інструментів для роботи з ним, які б передбачали можливі зміни тенденцій їх розвитку та взаємозв'язку. Функціонування сучасного підприємства завжди знаходиться в умовах ризику і тому однією з проблем є аналіз ризику, розробка заходів, які б могли його зменшити. Значні ризики також ускладнює прогнозування діяльності підприємства на майбутні періоди, оскільки через невизначеність і вплив факторів зовнішнього середовища складно розробити точні і достовірні прогнози. У роботі було ознайомлено з методами прогнозування діяльності підприємства на майбутні періоди, представлені у вигляді побудови ліній тренду засобами MS Excel. Актуальними напрямками подальшого дослідження даного питання є розробка нових засобів інформаційних технологій для підвищення якості прогнозів на підприємстві.

#### **4.3. Франчайзинг як форма розвитку імпортої діяльності підприємства**

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України та економічної кризи, посилення конкуренції на ринку споживчих товарів зумовлює необхідність пошуку нових шляхів забезпечення їх економічної ефективності. Тому особливої актуальності набуває використання такої форми організації і ведення бізнесу як франчайзинг.



На різних стадіях розвитку франчайзинг використовується у понад 140 країнах світу. На ринку України він почав інтенсивно розвиватися лише наприкінці ХХ ст. та стає дедалі популярнішим. За даними компанії «Franchise Group» та «Асоціації франчайзингу в Україні», в Україні франчайзинг впроваджено у 99 сферах діяльності. Найбільш поширеним він є у торгівлі – 39,4%, зокрема, торгівля через автомати (вендинг) – 5,1%, наданні послуг для споживачів – 22,2%, ресторанному господарстві – 14,1% від загальної кількості сфер діяльності франчайзингового бізнесу. Певного розвитку франчайзинг набув в інформаційній діяльності – 7,1%, наданні послуг для бізнесу – 7,1%, виробництві – 6,1% та фінансовій діяльності – 4,0%.

У сучасній науковій економічній літературі висвітлено різні теоретичні та практичні аспекти франчайзингу. Так, зокрема, досліджували франчайзинг як ефективну форму співробітництва зарубіжні науковці М. Вудроу, Ж. Дельтей, Г. Клікет, А. Майлер, Р. Мартін, Я. Мюррей, М. Мендельсон, Дж. Стенворт, Б. Сміт, Л. Сімс, С. Сілінг, С. Спінеллі, Р. Розенберг, Д. Уіндспергер, Ж. Бородіна, та ін. У працях таких українських дослідників як Г. Андрощук, М. Бедринець, І. Килимник, О. Корольчук, А. Магомедова, В. Павлова, Я. Сидоров, Ю. Спекторов, О. Трушенко, Г. Цират та інших, розкрито різні аспекти франчайзингу, наприклад, особливості законодавчого регулювання ведення бізнесу на засадах, проблеми впровадження концепції в Україні, формування франчайзингового договору та ін.

На сьогоднішній день франчайзинг вважається одним із найбільш оперативних та ефективних способів розширення ринку збуту продукції підприємства та збільшення його товарообороту і для України є одним з інструментів виходу з економічної кризи.

Розпочинаючи дослідження сутності франчайзингових відносин, необхідно, насамперед, інтерпретувати ключові поняття, що використовуються при цьому, адже в різних підходах вчених вкладається різний зміст в одній й ті ж дефініції.

Термін «франчайзинг» трактується як форма організації бізнесу, за якої компанія (франчайзер) передає незалежній людині або компанії (франчайзі) право на продаж продукту або послуги цієї компанії.

Франчайзеру впровадження такої форми бізнесу надає можливості:

- розширення виробництва і/чи збуту товарів і послуг і відповідно одержання додаткового доходу;
- просування на ринку товарів і послуг на віддалених територіях і проведення територіального поділу ринку товарів і послуг і самої організації за рахунок учасників системи;
- збільшення ступеня контролю на ринку;
- збуту товарів і послуг на віддалених територіях і проведення територіального поділу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення антимонопольного законодавства;
- регулювання і контролю за якістю ведення бізнесу з метою забезпечення захисту і законних торговельних інтересів;
- проведення єдиної цінової політики без загрози порушення антимонопольного законодавства;
- розширення досвіду ведення бізнесу на основі зворотних інформаційних зв'язків;
- одержання додаткового доходу від надходжень за права на використання товарного знака, фірмового стилю, прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, комерційної інформації;
- одержання додаткового доходу за відсутності високого ступеня ризику втратити свій капітал, тому що франчайзі має свої джерела фінансування;
- економії фінансових ресурсів за відсутності необхідності створення дочірніх підприємств, додаткових витрат на створення матеріально-технічної бази, оскільки франчайзі можуть цілком чи частково мати її у власності.

Вигоди франчайзі полягають у тому, що:

- товарний знак добре зарекомендованої себе компанії підвищує привабливість для споживача (на відміну від невідомого), що розширює коло покупців або клієнтів особливо за рахунок прихильників цього товарного знаку;

- уже працюючий бізнес значною мірою гарантує досягнення певних результатів за рахунок використання можливостей системи;

- збереження юридичної самостійності не вступає в протиріччя з принципами побудови системи і не позбавляє прав на самостійне прийняття управлінських рішень;

- надається постійна технічна і консультативна підтримка з боку франчайзера;

- гарантується система постачань;

- франчайзер набуває визначеного рівня захищеності на території присутності франчайзера;

- підвищується статус франчайзі при проведенні переговорів, одержанні кредитів при досягненні повної ідентичності з франчайзером;

- завдяки популярності франчайзера, гарантованим маркетинговим дослідженням і рекламним кампаніям коло постійних споживачів франчайзі збільшується;

- значно економляться ресурси і час на рекламі, навчанні, проведенні маркетингових досліджень, пошуку і доставці товарів, розробці і реєстрації власного товарного знака, відпрацюванні технології ведення бізнесу, ведення переговорів і пошуку партнерів;

- знижується ризик банкрутства, оскільки франчайзі використовує у своїй практичній діяльності досвід франчайзера і користується системою підтримки.

Залежно від взаємовідносин франчайзера і франчайзі виділяють: класичний франчайзинг; регіональний франчайзинг; субфранчайзинг; франчайзинг, що розвивається [84]. За сутністю господарських відносин -

виробничий, товарний, сервісний та бізнес-формату. Ці та інші класифікаційні ознаки представлені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

### Класифікація типів франчайзингу в Україні

Класифікаційні ознаки	Тип франчайзингу	Стисла характеристика
<b>Взаємовідносини франчайзера і франчайзі</b>	класичний	передбачає, що велика корпорація (франчайзер) на обмеженій території надає приватному підприємцеві (франчайзі) ліцензію (франшизу) на виробництво, торгівлю або надання послуг під торгівельною маркою компанії в обмін на зобов'язання зробити початковий внесок (термін і умови визначаються угодою), а потім вносити визначений відсоток від обсягу продажу (роялті).
	регіональний	у системі регіонального франчайзингу посередником є головний франчайзі, якому відводиться роль офіційного представника франчайзера в регіоні
<b>Взаємовідносини франчайзера і франчайзі</b>	субфранчайзинг	у субфранчайзингу посередником виступає субфранчайзер. Залучені до системи франчайзі на довгостроковій основі напряму працюють з субфранчайзером, майже не вступаючи в контакти з материнською компанією
	франчайзинг, що розвивається	у ролі посередника є група інвесторів, яким корпорація поступається правом на формування франчайзингових мереж у регіоні
<b>Сутність господарських відносин</b>	товарний	франчайзі отримує від провідної (головної) компанії право на продаж товарів з її товарним знаком, тобто реалізовує товар франчайзера, працюючи під його торгівельною маркою. Франчайзером, зазвичай, є великий товаровиробник
	виробничий	франчайзі не тільки здійснює свою бізнесову діяльність під торгівельною маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, а й безпосередньо бере участь у повному господарському циклі діяльності франчайзера, виконуючи поряд із ним вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продаж, оперативної звітності
	сервісний	франчайзі надає право здійснювати певний вид діяльності у сфері послуг під

		торгівельною маркою франчайзера, який має ряд запатентованих прав
	Бізнес-формату	форма організації франчайзингових відносин, за якої франчайзер ліцензує франчайзі на ведення бізнесу під своїм ім'ям та забезпечує повну організацію і підтримку його діяльності
<b>Сутність розвитку правового поля франчайзингу/ за наявності законодавчих актів, що регламентують систему франчайзингових відносин</b>	оформлений законодавчо	законодавчо регулюються переддоговірні відносини франчайзера і франчайзі
	перехідний	законодавчо регулюються правовідносини сторін в основному на стадії виконання і припинення франчайзингового договору
	законодавчо не оформлений	в окремих законодавчих актах розглядаються окремі структурні складові франчайзингу
<b>Шлях отримання доходу</b>	франчайзинг з отриманням паушального доходу	одноразовий платіж за право користування предметом франчайзингової угоди (плата за вхід до мережі)
	франчайзинг з отриманням роялті	регулярні періодичні платежі, які встановлюються у % до товарообороту або у вигляді фіксованої суми, або включаються до вартості товару («м'який» франчайзинг)

	франчайзинг з комбінованою системою платежів	передбачає продаж франшизи франчайзером та отримання роялті від франчайзі (класичний франчайзинг)
<b>Територіальний рівень розвитку франчайзингових відносин</b>	міжнародний	у франчайзингових відносинах беруть участь як національні, так і іноземні компанії
	національний	у відносинах франчайзингу беруть участь національні контрагенти
<b>Характер формування франчайзингових відносин</b>	традиційний	розвиток за схемою: «власний успішний бізнес – франчайзингова програма»
	революційний	розвиток за схемою: «франчайзингова програма – створення бренда та надання престижу торговельній марці»

Джерело: [84, 86–89]

Зокрема, *класична модель* франчайзингу передбачає надання великою компанією (франчайзером) на обмеженій території індивідуальному підприємцеві або групі підприємців (франчайзі) ліцензії (франшизи) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торговельною маркою даної компанії в обмін на зобов'язання зробити

початковий внесок (термін і умови визначаються угодою), а потім вносити певні суми, визначені у відсотках від обсягу продажу (роялті). Величина роялті також залежить від популярності материнської компанії.

У більшості країн з високим рівнем розвитку економіки, франчайзинг посідає гідне місце у створенні ВВП, робочих місць, добробуту населення. При цьому загальні тенденції розвитку франчайзингових відносин свідчать про ефективність такої форми організації бізнесу та обумовлюють її подальший розвиток.

В Україні за даними Української Асоціації Франчайзингу укладається близько 200 договорів на передачу товарного знака, але вони в основному стосуються зарубіжних торговельних марок. Лише одиниці вітчизняних компаній мають стійку репутацію та широковідому торговельну марку. Тому для іноземних компаній франчайзинг виступає формою для розвитку їхньої імпоротної діяльності, дозволяє підвищити ефективність бізнесу, невпинно збільшувати обсяги власного імпорту та захоплювати більшу частку ринку, й відповідно – отримувати більше прибутку.

Для України впровадження франчайзингових відносин надає можливість притоку капіталу, об'єднати переваги малого і великого бізнесу, розширити збутову мережу головного підприємства та підвищити впізнаваність торгової марки на ринку. Інвестований капітал та збільшення імпорту привносить в економіку України як економічний, так і соціальний ефекти у вигляді створення додаткових робочих місць, впровадження нових технічних і управлінських знань, умінь і технологій в суспільстві.

Впровадження франчайзингу може стати одним із напрямків розширення імпоротної діяльності іноземних підприємств, що працюють в Україні. Проведемо дослідження та визначимо, як використання інструментів франчайзингу зможе вплинути на розвиток діяльності підприємства на прикладі компанії з іноземними інвестиціям ТОВ «Ів РошеУкраїна».

Ів Роше – це найбільша мережа косметичних бутиків і марка, що найбільше купується у Франції. Марка присутня на 5 континентах, у 88 країнах світу і налічує близько 4000 торговельних точок. В Україні перший магазин був відкритий у 1992 році. На даний момент у світі налічується близько 1600 магазинів марки 74 із них в Україні (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Роздрібна мережа Ів Роше Україна

Ів Роше Україна має унікальну бізнес-модель, завдяки якій компанія успішно працює на українському ринку. І на відміну від головних конкурентів, які працюють переважно, продаючи власну продукцію в супермаркетах та магазинах широкого споживання для догляду та краси, таких як Watsons, Cosmo, Prostor та Eva, Ів Роше може працювати із постійними та новими клієнтами завдяки 4 прямим каналам розподілу збуту: власним магазинам, інтернет-магазину, торгівлі через каталоги та центру обслуговування клієнтів по телефону, що представлені на рис. 4.2



Рис. 4.2. Прямі канали розподілу імпортої діяльності ТОВ «Ів Роше Україна»

Кожен із каналів розподілу приносить вагомий внесок у рентабельність та прибутковість діяльності компанії та діє не тільки як самостійний відділ. Відділи продажів мають високий рівень інтегрованості, що є дуже корисним для клієнтів. Відділи дистанційних продажів взаємодіють на досить високому рівні і при прорахунку економічних результатів кожного відділу обов'язково враховується фактор міксовості.

Результати діяльності компанії протягом року представлені в табл. 4.2.

Проаналізувавши дані, представлені у вищенаведеній таблиці, можна зробити такі висновки:

1. Товарооборот в порівнянні до минулого року зріс на 4,1 млн. грн, а відповідно до прогнозу підвищився на 36,1 млн. грн. Не дивлячись на зниження купівельної спроможності споживачів через економічну кризу, з брендом залишилися його лояльні клієнти. Зростання даного показника свідчить про сильні позиції бренду на ринку та правильно встановлену цінову політику.

2. Варто зазначити, що порівняно до 2017 року, підвищилася собівартість виготовлених товарів на 12 млн. грн. А інша стаття витрат стосовно дистрибуції продукції була вдало оптимізована: показник зменшився на 4,9 млн. грн, в



основному за рахунок нових більш вигідних умов на транспортування продукції із логістичною компанією.

Таблиця 4.2

**Аналіз результатів діяльності ТОВ «Ів Роше Україна» станом на  
листопад 2018 р.**

Показники, млн. грн	2017 листопад		Прогнозовані дані		2018 листопад		Δ Приріст до минулого року	Δ Приріст до прогнозу
<b>Товарооборот (База 100)</b>	<b>198,4</b>	<b>100%</b>	<b>166,4</b>	<b>100%</b>	<b>202,6</b>	<b>100%</b>	<b>4,1</b>	<b>36,1</b>
Собівартість продукції	51,1	26%	54,9	33%	63,1	31%	12,0	8,2
Повернення	0,2	0%	0,1	0%	0,5	0%	0,4	0,4
Дистрибуція	27,0	14%	19,0	11%	22,1	11%	(4,9)	3,1
Інші витрати	41,5	21%	39,3	24%	40,5	20%	(1,0)	1,2
<b>Валовий дохід</b>	<b>78,6</b>	<b>40%</b>	<b>53,2</b>	<b>32%</b>	<b>76,2</b>	<b>38%</b>	<b>(2,3)</b>	<b>23,1</b>
Змінні витрати	45,7	23%	44,2	27%	44,8	22%	(0,9)	0,6
<b>Чиста маржа</b>	<b>32,9</b>	<b>17%</b>	<b>9,0</b>	<b>5%</b>	<b>31,4</b>	<b>16%</b>	<b>(1,5)</b>	<b>22,4</b>
Податки	22,6	11%	24,3	15%	20,5	10%	(2,1)	(3,8)
Інші відрахування	(1,2)	-1%	-	0%	(15,7)	-8%	(14,5)	(15,6 9)
<b>Чистий прибуток</b>	<b>11,4</b>	<b>6%</b>	<b>(15,3)</b>	<b>-9%</b>	<b>26,6</b>	<b>13%</b>	<b>15,1</b>	<b>41,9</b>

3. Проаналізувавши тенденцію зміни валового доходу можна спостерігати його зменшення на 2,3 млн. грн в порівнянні з показником минулого року, однак значення валового доходу, що складає 76,2 млн. грн у відсотковому співвідношенні є вищою за прогнозований показник на 53,2 млн. грн на 23 млн. грн, що свідчить про успішну діяльність підприємства.

4. Віднімаючи змінні та постійні витрати у липні 2018 року, компанія отримала 26,6 млн. грн чистого прибутку, в порівнянні з липнем 2017 року збільшивши свій прибуток більше ніж в 2 рази, а саме на 15,1 млн. грн.

Як бачимо, прибутковість підприємства ТОВ «Ів Роше Україна» підтверджується високими фінансовими показниками. Успішні результати дозволили у наступному півріччі отримати підприємству інвестиції від

материнської компанії для відкриття нових магазинів та всебічного розвитку українського філіалу.

Для свого подальшого розвитку наприкінці 2018 року компанією було розроблено ключові стратегічні цілі на наступні 3 роки:

1. Підвищити впізнаваність бренду за допомогою концепції брендингу 360 градусів.

2. Розширити роздрібну мережу до 100 магазинів.

Для розробки рекомендацій з реалізації стратегічних цілей було проведено маркетингове дослідження ринку.

З метою розробки рекомендацій для подальших закупівель компаніями-франчайзі, було проведено аналіз товарних категорій, досліджено особливості регіонального споживання та загальну тенденцію продажу продуктів у всій роздрібній мережі Ів Роше Україна протягом 2018 року.

У торгової марки Ів Роше товарний асортимент розподіляється на 8 категорій:

- CAPILLAIRES – догляд за волоссям;
- HYGIENE – засоби гігієни;
- MAQUILLAGE – макіяж;
- MULTIFAMILLES – універсальні товари;
- PARFUMAGE – парфумерія;
- SOINS DU CORPS – догляд за тілом;
- SOINS DU VISAGE – догляд за обличчям;
- SOLAIRES – сонцезахисний догляд.

Розподіл товарних категорій у відсотковому співвідношенні представлений на рис. 4.3.

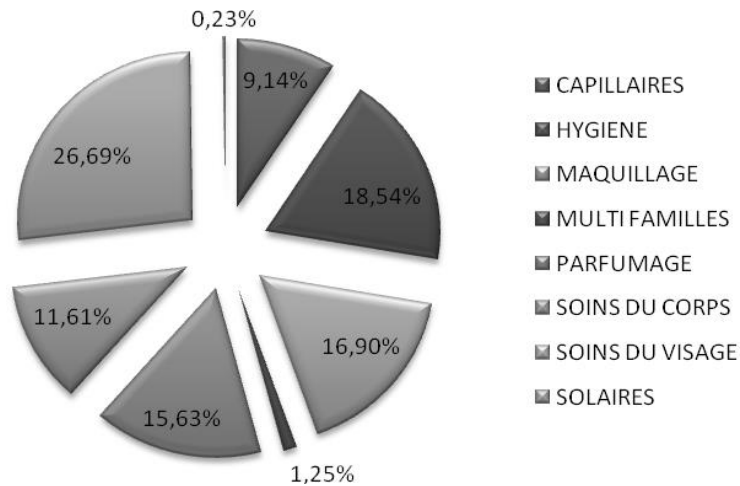


Рис. 4.3. Розподіл товарних категорій роздрібної мережі Ів Роше Україна за продажем у 2015 р.

З діаграми видно, що найкраще продаються високомаржинальні категорії: догляд за обличчям та парфумерія, сумарна частка яких складає у товарообороті 43%. Категорію «Засоби гігієни» було продано у розмірі 18,54% від усіх проданих товарів – як частка показник непоганий, однак з точки зору маржинальності, він значно не вигідніший, оскільки різниця між ціною та собівартістю засобів гігієни є мінімальною. Поняття маржинальності включає поняття торгової націнки, тобто різницю між собівартістю та ціною продажу одиниці товару.

Так, попит на товарні категорії було проаналізовано на прикладі магазинів з міст Суми, Маріуполь, Дніпропетровськ та Київ. У результаті аналізу діяльності роздрібної торгівлі зроблено висновок про прибуткову діяльність прямого каналу розподілу. Загальний товарооборот мережі магазинів становить 40 млн. грн за рік, що в порівнянні до 2017 року більше у 2 рази. В порівнянні з листопадом 2017 року, чистий прибуток роздрібної мережі збільшився на 4 млн. грн.

Ів Роше Україна має усі засади для подальшого розвитку роздрібної мережі на засадах франчайзингу, і потенційні франчайзі після придбання франшизи матимуть сильний бренд, під яким можна буде працювати на основі рекомендацій з товарної політики, представлених у даному розділі.

Орієнтовна схема організації взаємодії між франчайзером («Ів Роше Україна») і франчайзі (партнером): франчайзі надає план приміщення, фотографії та інші дані, що дозволяють чітко визначити всі характеристики приміщення для передбачуваного магазину. У випадку, якщо пропоноване приміщення відповідає стандартам компанії, то франчайзер підписує з франчайзі попередню угоду про намір укласти договір комерційної концесії. Напередодні відкриття магазину франчайзер направляє відповідального фахівця (регіонального менеджера), для остаточної підготовки процедури відкриття.

Публічна оферта для потенційних франчайзі представлена у табл. 4.3.

Фіксований показник роялті встановлений на рівні 4% і буде визначений як відсоток з обороту, при якому франчайзі платить франчайзеру відсоток від обсягу продажів. Відсоток з обороту буде сплачуватися за результатами роботи підприємства за кожний квартал.

Купуючи франшизу торгової марки Ів Роше, франчайзі отримують унікальну можливість для розвитку власного бізнесу. Сильний косметичний бренд рослинної косметики із Франції, який на відміну від більшості брендів, має власну роздрібну мережу магазинів і вирізняється своїм ціновим позиціонуванням та натуральними компонентами.

**Публічна оферта для потенційних франчайзі  
від ТОВ «Ів Роше Україна»**

№	Критерії франшизи	Значення критерію	Додаткова інформація
1.	Початкові інвестиції	Від 100 тис. грн	Сума включає замовлення продукції на 2–3 міс., покупку меблів, ремонт приміщення згідно стандартів «Ів Роше Україна». Відвантаження меблів і продукції може здійснюватися за 100% передоплаті. Важливо відмітити, що надання кредиту при оформленні франшизи не можливе. «Ів Роше Україна» не займається кредитуванням потенційних франчайзі.
2.	Паушальний внесок	300 тис. грн	Єдиноразовий платіж придбання франшизи
3.	Роялті	4 %	Франчайзі має виплачувати 4% від товарообороту кожного кварталу
4.	Оптимальна торговельна площа магазину	21 м <sup>2</sup>	Приміщення може розташовуватися в торговому центрі на 1–му поверсі поряд з входом або в окремій будівлі з окремим входом на жвавій центральній вулиці.
5.	Оптимальна кількість співробітників магазину	3 особи	Як правило, в магазині «Ів Роше Україна» працюють 2 продавці-консультанти і 1 керівник
6.	Підтримка франчайзера франчайзі	є	1. «Ів Роше» регулярно проводить навчання як для самого партнера, так і для всього персоналу магазину. Раз на 3 місяці проводиться тиждень тренінгів з вивчення нової продукції та інноваційних експертиз косметичного бренду. 2. «Ів Роше» надає повну маркетингову, рекламну та технічну підтримку франчайзі.
7.	Регіони для розвитку	Україна	Придбаючи франшизу у компанії ТОВ «Ів Роше Україна», франчайзі отримує виключний дозвіл працювати під торговою маркою «Ів Роше Україна» лише на території України. З метою відкриття магазинів у будь-якій іншій країні, франчайзі має придбати додаткову франшизу у головному філіалі іноземної країни.

Серед основних конкурентів, які можна побачити у правому верхньому блоці нижченаведеної матриці (рис. 4.4), роздрібну мережу має лише L'Occitane

en Provence і це єдиний бренд, який працює за моделлю франчайзингу в Україні серед прямих конкурентів Ів Роше. Навіть шведський бренд Iren Bukur, мережа якого є в кожному торговому центрі, працює без залучення франчайзингу.



Рис. 4.4. Матриця косметичного ринку в Україні за критеріями натуральності інгредієнтів та преміальності

Ів Роше має ще велику нішу для розвитку роздрібної мережі. На сьогоднішній день, компанія має 74 магазини, і як зазначається в стратегічному плані на 2019–2021 роки, планує досягти позначки у 100 магазинів рослинної косметики.

Як видно з рис. 4.4, мережа магазинів досить розгалужена, однак вона ще не охоплює усі області України, що є потенційним завданням та нішою для розвитку. Так, для компанії, щоб бути досяжною для клієнтів зі всієї країни, доцільно відкрити нові магазини у Тернопільській, Хмельницькій, Житомирській, Луцькій, Ужгородській та Кіровоградській областях. Розташування нових магазинів в цих регіонах є буденною необхідністю для присутності марки на українському ринку. Однак, враховуючи рекомендації по відкриттю нових точок відділом фінансового контролінгу Ів Роше Україна, не в

усіх з цих регіонів відкривати магазини буде рентабельно. Для підтвердження даної інформації, у нижченаведеному графіку показаний товарооборот магазинів з різних міст України, на якому можна наочно побачити, скільки приносить мережі магазинів Ів Роше у м. Києві та, для порівняння: в Одесі, Харкові, Дніпрі, Рівному та Львові.

На графіку 4.5 представлені усереднені показники товарообороту усіх магазинів, представлених в шести регіонах України. На основі вищезазначених даних, можна зробити висновок про те, що існує відмінність у регіональному споживанні. Найбільший попит на продукцію спостерігається в центральній частині України, на північно-східних регіонах, за ними йде південь і яскраво за динамікою вирізняється низьким рівнем споживання західні регіони. Однак Львівська область, починаючи з вересня 2018 року, показує перспективні результати – це пов'язано із відкриттям магазину Ів Роше на вул. Леся Курбаса майже в центрі Львова біля Площі Ринок. Однак, північно-західний регіон, а саме – Рівненська область є прикладом низької рентабельності магазинів і тому викликає сумніви та значні ризики з розвитку мережі саме в тому регіоні.



Рис. 4.5. Щомісячний товарооборот магазинів Ів Роше в Україні 2015 р.

На основі цих та інших розрахунків з внутрішньокорпоративних даних компанії було прийнято рішення про рекомендацію входження у 2016 році у такі області України, як: Хмельницька та Кіровоградська. Так, франчайзі Ів Роше розподілить ризики і компанії залишиться детально проаналізувати останні не охоплені мережею чотири області, і при належних підставах спробувати зайти в ті регіони.

Окрім нових областей, доцільно розширити мережу у вже відомих марці регіонах, серед яких є: Львівська, Одеська, Чернігівська, Сумська, Дніпропетровська, Запорізька та Київська області.

Сумарно, на 2019 рік можна відкрити 12 магазинів. Візуально на карті це виглядатиме так (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Роздрібна мережа Ів Роше Україна 2019 р.

Найбільшу кількість магазинів доцільно відкрити у Київській області, а саме в трьох містах: Буча, Біла Церква та Переяслав Хмельницький (рис. 4.7.).



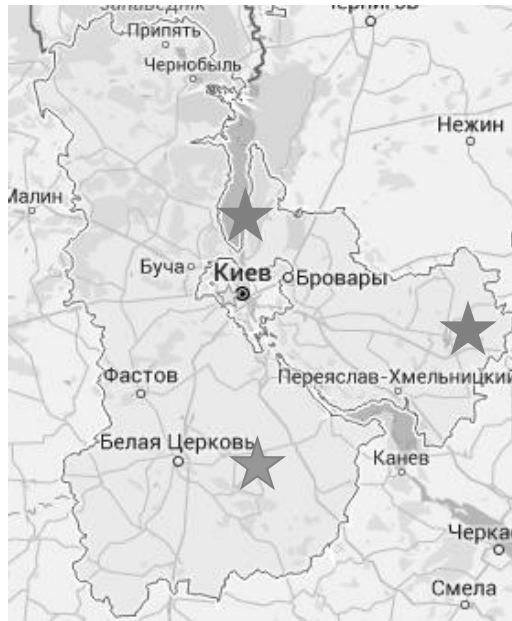


Рис. 4.7. Перші відкриття франчайзингових магазинів 2019 р.

Ці магазини мають бути першими з франчайзингової мережі, оскільки саме в Київській області найкращі фінансові результати роздрібною мережі: найвищий товарооборот, високий середній чек (А/О) та важливий показник продажів UPT (unit per transaction).

Для визначення ефективності роботи франчайзингової мережі та її впливу на імпорتنу діяльність компанії Ів Роше Україна, доцільно взяти за основу усереднені показники діяльності одного власного магазину Ів Роше.

В середньому один магазин роздрібною мережі приносить орієнтовно 94 тис. грн товарообороту в місяць. Цей та інші фінансово-економічні показники одного магазину компанії за результатами 2018 року представлені на рис. 4.8.

З рисунку видно, що найголовнішими статтями витрат для магазину є: собівартість продукції, оренда площі магазину, виплата заробітної плати, амортизація та податкові відрахування.

У відсотковому та кількісному співвідношеннях структура товарообороту зображена у табл. 4.4.

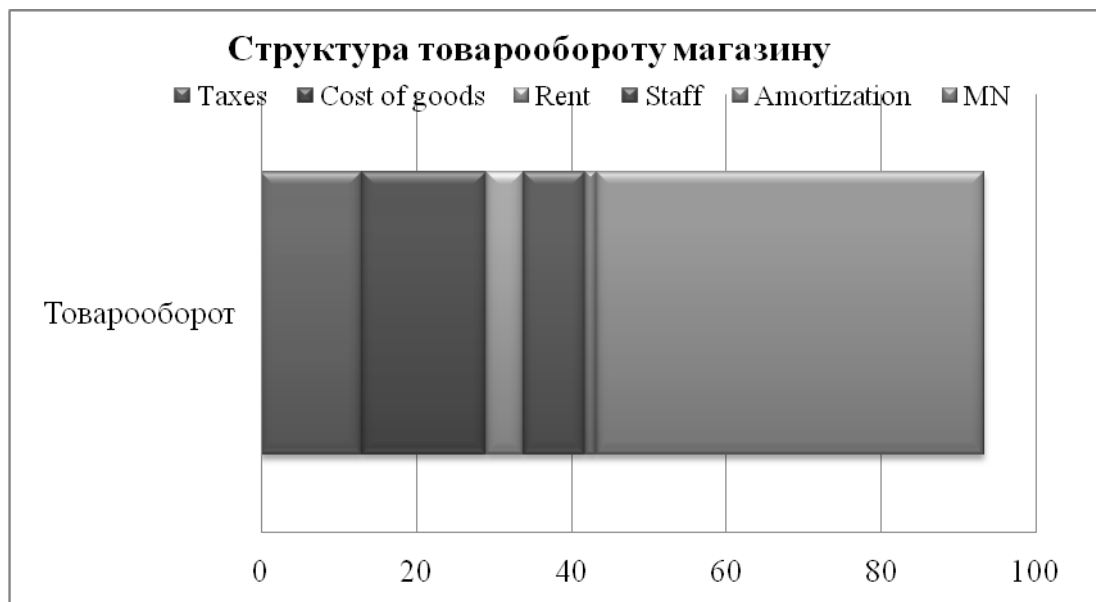


Рис. 4.8. Структура місячного товарообороту 1 магазину мережі Ів Роше

Проаналізувавши дані вищенаведеної таблиці, можна сказати, що в середньому один магазин отримує 50 тис. грн чистого прибутку щомісяця за умови реалізації усієї закупленої продукції. Ці дані можна використовувати для створення прогнозів діяльності франчайзингової мережі.

Таблиця 4.4

#### Структура товарообороту магазину

Назва показника	Показники, тис. грн
<b>Товарооборот</b>	<b>94</b>
Собівартість продукції	16
Оренда	4,8
Заробітна плата персоналу	8
Амортизаційні відрахування	1,5
Податки	13
<b>Чистий прибуток</b>	<b>50</b>

Загальний прибуток франчайзера за один рік від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності) Н. Рогальська пропонує визначати таким чином [85]:

$$B = R \times Q \times Bi - E. \quad (4.1)$$

де  $R$  – середній розмір ставки роялті мережі;

$Q$  – загальна кількість франчайзингових підприємств мережі;

$B_i$  – середній дохід  $i$ -того члена мережі;

$E$  – витрати на підтримку мережі.

Враховуючи, що за планом розширення мережі на 2019 рік заплановано 12 відкриттів, а середній чистий прибуток від одного магазину Ів Роше становить 18 тис. грн на місяць, розрахуємо загальний прибуток франчайзера Ів Роше від створення франчайзингової мережі.

$$B = 4\% \times 12 \times 600 - 20 = 288,68 - 20 = 268,68 \text{ (тис. грн)}$$

Так, за 1 рік франчайзингова мережа принесе компанії Ів Роше 268, 68 тис.грн.

Однак, до прибутку франчайзера також належить паушальний внесок за придбання ліцензії на використання торгової марки, розмір якого становить 300 тис. грн. І якщо у 2019 році Ів Роше заключить 2 франчайзингові договори вона отримає додатково 600 тис. грн.

$$BT = B + n \times P, \quad (4.2)$$

де  $B$  – загальний прибуток франчайзера;

$n$  – кількість франчайзі;

$P$  – паушальний внесок.

$$BT = 268,68 + 2 \times 300 = 868,68 \text{ (тис. грн)}$$

В результаті головний офіс Ів Роше Україна отримає 868,68 тис. грн при роботі із 2 партнерами та при відкритті 12 магазинів.

Як видно з розрахунків, створення франчайзингової мережі є економічно вигідним кроком для Ів Роше, однак щонайважливіше збільшення кількості магазинів призведе до збільшення обсягів імпортової діяльності філіалу. Спираючись на показники річних обсягів продажу за категоріями, роздрібна мережа в рік імпортує 1 млн. 400 тис. товарних одиниць.

Для розрахунку середньої кількості імпортованих одиниць на один магазин використаємо формулу 4.3.

$$= \frac{I_3}{m}$$

$$I_i, \quad (4.3)$$

де  $I_i$  – річний обсяг імпорту одного магазину;

$I_3$  – річний обсяг імпорту всієї роздрібної мережі;

$m$  – кількість магазинів в мережі.

$I_i$

В результаті вищенаведеного розрахунку, один магазин імпортує щорічно 19 тис. тов. одиниць. Тому у разі розширення мережі на 12 магазинів, обсяг імпорту збільшиться на 227, 03 тис тов. одиниць.

Наочно вплив розширення роздрібної мережі на імпортну діяльність можна побачити на рис. 4.9.

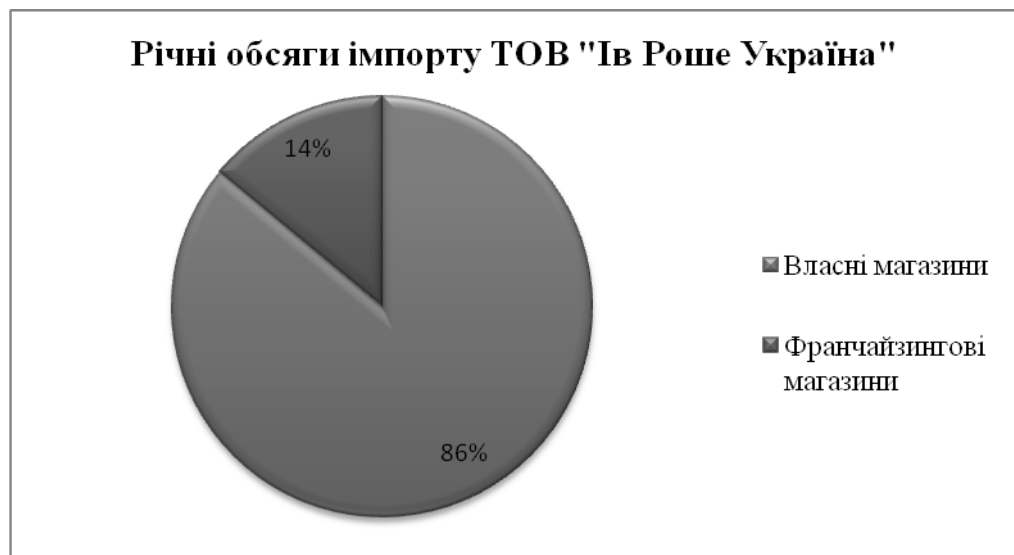


Рис. 4.9. Річні обсяги імпорту роздрібної мережі ТОВ «Ів Роше Україна» із впровадженням франчайзингу

Лише за перший рік, франчайзингова мережа принесе збільшення імпорту на 14%, тобто шосту частину загального річного імпорту. Це суттєвий показник, який дозволить охопити більше ринку та підвищити покриття марки по всій Україні, і не лише в обласних центрах, а й у містах з невеликою кількістю населення.

Для підтвердження інвестиційної привабливості створення франчайзингового підприємства, було розраховано економічну ефективність для потенційних франчайзі на прикладі створення одного магазину. Для оцінювання економічної ефективності проекту для франчайзі була використана методика О. Ступницького, який рекомендує розраховувати показники інтегральної приведеної вартості проекту та індекс прибутковості проекту, включаючи ліквідаційну вартість активів франчайзі.

Для розрахунку його значення можна використати формулу, виведену із формули визначення інтегральної приведеної вартості типових інвестиційних проектів шляхом вираження ліквідаційної вартості інвестицій у вигляді різниці між ліквідаційною вартістю чистих активів франчайзі та ліквідаційною вартістю такого його нематеріального активу як право користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення строку дії франчайзингової угоди [84]:

$$B_n = \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t - B_{it}}{(1+r)^{t-1}} + \frac{ВлчT - ВлфT}{(1+r)^{T-1}}, \quad (4.4)$$

де  $B_n$  – інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності франчайзі, тис. грн;

$Пч_t$  – чистий прибуток франчайзі в  $t$ -му році, тис. грн;

$A_t$  – амортизаційні відрахування в  $t$ -му році, тис. грн;

$Bi_t$  – інвестиційні витрати на створення і розвиток ФТО в  $t$ -му році, тис. грн;

$ВлчT$  – ліквідаційна вартість чистих ФТО на момент закінчення строку дії франчайзингової угоди, тис. грн;

$ВлфT$  – ліквідаційна вартість такого нематеріального активу ФТО, як право користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення строку дії франчайзингової угоди, тис. грн;

$r$  – ставка дисконтування, прийнята для оцінки проекту;

$t$  – номер року розрахункового періоду,  $t = 1, \dots, T$ ;

$T$  – строк дії франчайзингової угоди, роки.

До інвестиційних витрат включаються придбання франшизи, закупівля продукції, торгового обладнання, оренди та ремонту приміщення згідно з бренд-буком.

Підставимо усі значення до формули 4, щоб розрахувати інтегральну приведену вартість за перший рік діяльності за франшизою.

$$Bn = \sum_{t=1}^T \frac{50 \times 12 + 1,5 \times 12 - 537}{(1 + 0,3)^{t-1}} + \frac{ВлчT - ВлфT}{(1 + 0,3)^{T-1}} = 81 + 89 = 170 \text{ (тис. грн)}$$

Позитивне значення показника, а саме 170 тис. грн інтегральної приведеної вартості свідчить про перевищення доходів, отримуваних від реалізації проекту створення та діяльності франчайзі, над здійснюваними інвестиційними витратами. Інтегральна приведена вартість характеризує обсяг прибутку на вкладений капітал.

Індекс прибутковості проекту створення й діяльності франчайзі ( $In$ ) характеризує рівень доходів, отримуваних від реалізації проекту, на кожен грошову одиницю, інвестовану в проект, тобто рівень ефективності вкладень. Формула для його розрахунку матиме вигляд:

$$In = \sum_{t=1}^T \left( \frac{Пчt + At}{(1+r)^{t-1}} + \frac{ВлчT - ВлфT}{(1+r)^{T-1}} \right) \div \sum_{t=1}^T \left( \frac{Bi}{(1+r)^{t-1}} \right). \quad (4.5)$$

Підставимо розрахункові значення до вищенаведеної формули:

$$In = \sum_{t=1}^T \left( \frac{50 \times 12 + 1,5 \times 12}{(1 + 0,3)^{1-1}} + 89 \right) \div \sum_{t=1}^T \left( \frac{537}{(1 + 0,3)^{1-1}} \right) = 707 \div 537 = 1,31$$

Критерієм віднесення проекту до доцільних є значення індексу прибутковості більше одиниці. Тому проект із створення франчайзингової мережі є прибутковим вже на першому році його впровадження.

І враховуючи, що запланований прибуток на рік складає 600 тис. грн, то інвестиції у розмірі 537 тис. грн окупляться менше ніж за 1 рік.

Враховуючи такі найголовніші показники успішності вкладення інвестицій у проект франчайзингу, як інтегральна приведена вартість проекту та індекс прибутковості можна стверджувати, що проект є прибутковим та перспективним для впровадження.

Підсумовуючи результати дослідження франчайзингу як форми розвитку імпоротної діяльності, можна зробити висновок, що концепція франчайзингу економічно доцільна як франчайзеру ТОВ «Ів Роше Україна», так і потенційним франчайзі. За 1 рік франчайзингова мережа принесе компанії Ів Роше 268, 68 тис. грн. І якщо, наприклад, у 2019 році Ів Роше заключить 2 франчайзингові договори вона отримає додатково 600 тис. грн. за рахунок паушального внеску за придбання дозволу на використання торгової марки, розмір якого становить 300 тис. грн.

Для потенційних франчайзі проект є вигідним також. Обсяг прибутку на вкладений капітал, тобто інтегральна приведена вартість складає позитивне значення у 170 тис. грн, яке свідчить про перевищення доходів, отримуваних

від реалізації проекту створення та діяльності франчайзі, над здійснюваними інвестиційними витратами.

При виконанні усіх умов франчайзингової оферти, франчайзі зможуть вже через рік окупити вкладені інвестиції та вести успішну імпорتنу діяльність.

Роздрібна мережа приносить майже половину прибутку компанії, а завдяки розширенню на основі франчайзингової моделі вже за перший рік франчайзингова мережа принесе збільшення імпорту на 14%, тобто шосту частину загального річного імпорту. В результаті проведених розрахунків було визначено, що у разі розширення мережі на 12 магазинів, обсяг імпорту збільшиться на 227, 03 тис тов. одиниць.

За допомогою продажу франшизи компанія зможе розширити масштаби виробництва і/чи збуту товарів і послуг і відповідно одержання додаткового доходу завдяки збільшенню об'єму імпорту; збільшити базу клієнтів та покращити позиції бренду на косметичному ринку; просувати імпорتنу продукцію на ринку товарів і послуг на віддалених територіях і проведення територіального поділу ринку товарів і послуг і самої організації за рахунок учасників системи; стати більш конкурентоспроможною за рахунок ширшого покриття роздрібною мережі; одержати додатковий дохід від надходжень за права на використання товарного знака, фірмового стилю, прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, комерційної інформації та зекономити на адміністративно-господарських і управлінських витратах, які здійснює сам франчайзі.

#### **4.4. Формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку**

В період складних ринкових умовах стратегічне управління є найважливішим чинником успішного функціонування підприємств. Розробка стратегії виходить на перший план у підприємств, що здійснюють



зовнішньоекономічну діяльність, оскільки необхідно повністю проаналізувати свій потенціал перед прийняттям остаточного рішення. До того ж зовнішнє середовище підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, як правило, невідоме і часто агресивне. Тому одним із центральних завдань стратегічного управління підприємством є задача позиціонування його у зовнішньому середовищі. Це пов'язано з тим, що частина параметрів бізнес-процесів формується у зовнішньому середовищі підприємства, що може бути розглянуто як прояв збурюючих чи обмежуючих факторів. У той же час, якщо всі бізнес-процеси формалізовані і побудована коректна модель управління, то природа цих факторів стає менш значущою.

У загальному вигляді позиціонування виступає етапом створення конкурентної стратегії компанії на ринку. Базуючись на дослідженні ринку, споживачів, конкурентів та внутрішньому корпоративному аналізі, воно забезпечує формування конкурентоспроможної позиції товару або підприємства, виступаючи підґрунтям для наступних дій у процесі формування маркетингової стратегії. Позиціонування сприяє створенню комплексу просування компанії, що забезпечує гомогенний образ, відмінність від конкурентів, відповідність потребам покупців, а також стимулює та спрямовує стратегічні ініціативи, демонструє цінності та культуру організації [93, с. 45].

Позиціонування визначає характер сприйняття фірми, її товарів цільовими покупцями. Воно спрямоване, в першу чергу, на трансформацію свідомості споживача таким чином, щоб зробити торговельну марку не просто впізнаваною, а суттєво відмінною від інших марок, представлених на ринку, такою, що має особливу цінність для споживача. Це дозволяє знизити чутливість споживача до ціни, зменшити цінову еластичність, підвищити ціну товару, збільшити рентабельність і, найголовніше, отримати стратегічну конкурентну перевагу, носієм якої є споживач.

Товари, послуги, капітали, люди з кожним роком усе інтенсивніше перетинають національні кордони та потрапляють на зарубіжні ринки. Успішна

діяльність підприємства на зовнішніх ринках потребує знання системи міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки розвитку світогосподарських процесів, зовнішньоекономічної політики окремих країн та міжнародного ринкового середовища в цілому.

Методи виходу компаній на зарубіжні ринки зумовлені динамікою та специфікою розвитку національних ринків та можливими перевагами від міжнародної діяльності. Багато компаній відмовляються від планів виходу на іноземні ринки та інтернаціоналізації своєї діяльності, оскільки, по-перше, вони мають стабільні позиції на внутрішньому ринку, добре знають своїх споживачів, посередників, конкурентів, мають досвід у сфері правового забезпечення бізнесової діяльності тощо, а по-друге, вони побоюються невизначеності міжнародного середовища і браку досвіду та інформації [90, с. 493].

Оцінка привабливості зовнішнього ринку і встановлення конкурентних переваг фірми на ньому здійснюються в процесі сегментування досліджуваного ринку. При цьому класична теорія міжнародного маркетингу передбачає, що кінцевим результатом міжнародного дослідження ринку є встановлення цільового ринку. Перед цим відбувається сегментування зовнішніх ринків і вибір цільових сегментів.

Встановивши цільовий ринок, фірма повинна визначити свої позиції на ньому. Ці позиції залежать, насамперед від наявності на обраних сегментах досліджуваного зовнішнього ринку конкурентів. Якщо на обраних сегментах ринку є конкуренти, фірма повинна визначити положення даного товару на цільовому ринку з точки зору його конкурентоспроможності, тобто провести позиціонування товару на зовнішньому ринку. Воно може здійснюватися як по відношенню до даного виду товару, торгової марки, так і до певного асортименту товарів або фірми в цілому.

Вибір країни і цільового ринку частково вирішує питання про позиціонування товару. Для його остаточного рішення слід у свідомості

потенційних покупців і споживачів створити думку про те, що пропонований їм товар володіє цілим рядом переваг в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів.

Комплексний підхід до класифікації стратегій позиціонування передбачає дев'ять основних класів стратегій ринкового позиціонування (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

### Стратегії ринкового позиціонування

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Стратегії</i>
Рівень позиціонування	Макро Мезо Мікро
Об'єкт, відносно якого відбувається диференціація	Позиціонування марки товару Позиціонування товарної категорії
По відношенню до марок-конкурентів	Лідер Клон Нішер
Розміщення в товарній категорії	Марка, що визначає товарну категорію Марка, що визначає товарну підкатегорію Марка-фахівець
Розміщення відносно існуючих на ринку марок	Нова окрема марка Зверху вже існуючої марки
Тип властивостей товару, на яких базується позиціонування	За відчутними властивостями марочного товару За невідчутними властивостями (іміджем) За конкурентної позицією
Кількість вибраних позицій	Унітарне позиціонування Багатомірне позиціонування
Кількість етапів позиціонування	Одноетапне позиціонування Багатоетапне позиціонування
Співвідношення із існуючого ринковою позицією	Позиціонування Репозиціонування

Джерело: [93, с. 46]

Вибір стратегії позиціонування залежить від специфіки кожного конкретного підприємства та продукції, яку воно виробляє. Позиціонування може здійснюватися за однією, двома, трьома ознаками. Більше ознак використовувати неефективно, оскільки за законами психофізіологічного сприйняття вони не відкладаються у свідомості людини. При цьому самих стратегій, що обирає підприємство для позиціонування, також повинно бути не більше трьох і вони можуть обиратися з різних спрямувань, але так, щоб не

бути взаємовиключними.

Сьогодні відомо кілька інструментів позиціонування підприємства на ринку: SWOT-матриця; PEST-матриця; SNW-матриця; модель BCG; матриця General Electric і ін. Більшість з них використовують для отримання результатів методи експертних оцінок або якісного аналізу, що породжує велику кількість проблем, пов'язаних з відсутністю чітко визначених критеріїв класифікації факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також обґрунтованих переліків досліджуваних параметрів. Таким чином, практична значимість даних інструментів для позиціонування та управління підприємством дуже обмежена [92, с. 183].

Моделі стратегічного позиціонування – методичний інструментарій, що дозволяє визначити місце організації (або окремого напрямку її діяльності) у бізнес-просторі, причому як в даний час, так і в майбутньому (спрогнозувати бажаний стан та виявити напрями подальшого розвитку).

За допомогою моделі позиціонування підприємства на ринку можна розробити рекомендації поведінки підприємства в кожній ситуації, що виникла в галузі на основі розробленої Британсько-Голландською хімічною компанією Shell і впровадженої в практику стратегічного аналізу і планування модель, що одержала назву матриці спрямованої політики – матриця Shell/DPM.

Матриця Shell/DPM і зовні схожа на матрицю GE/McKinsey, і також є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG. Разом з тим, між ними є принципові відмінності. Але в порівнянні з однофакторною BCG 2x2 матрицею, матриця Shell/DPM, як і матриця GE/McKinsey, є двухфакторною матрицею розмірності 3x3, що базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу.

У моделі Shell/DPM в порівнянні з моделлю GE/McKinsey ще більше уваги зосереджено на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на оцінці потоку готівки (Cash

Flow), який по суті є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці віддачі інвестицій (Return of Investments), що є показником довгострокового планування, то модель Shell/DPM пропонує при прийнятті стратегічних рішень зосереджуватись одночасно на двох цих показниках.

Як і всі інші класичні моделі стратегічного планування, модель DPM представляє двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони підприємства (конкурентна позиція) та галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 4.9). Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектору компанії (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області). Вісь Y таким чином є загальним виміром стану і перспектив галузі.

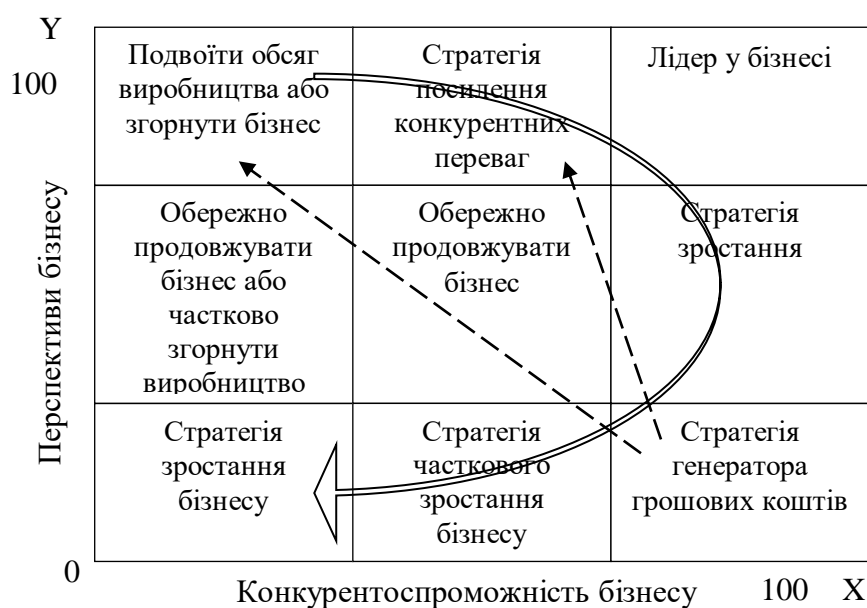


Рис. 4.9. Модель Shell / DPM [91, с. 382]

Розбиття моделі Shell/DPM на 9 клітин (у вигляді матриці 3x3) зроблено не випадково. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії.

Як і багато інших, класичні моделі стратегічного аналізу і планування модель Shell/DPM є описово-інструктивною. Це означає, що менеджер може

використовувати модель як для опису фактичної (чи очікуваної) позиції, яка визначається відповідними змінними, а також і для визначення можливих стратегій. Зумовлені стратегії слід, однак, розглядати з обережністю. Модель призначена для того, щоб допомагати приймати управлінські рішення, а не замінювати їх.

У моделі Shell/DPM також може враховуватися час. Оскільки кожна ділянка представляє особливу точку в часі, менеджеру, що бажає побачити зміни після закінчення певного періоду, потрібно лише скористатися базою даних для кожного періоду і порівняти результати. Слід зазначити, що ця модель виявляється особливо ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій в часі, оскільки вона не прив'язується до фінансових показників, а отже не відчуває на собі впливу факторів, які можуть зумовити помилки (наприклад, інфляції).

Більшість основних теоретичних припущень, що мають місце в моделі Shell/DPM, схожі на допущення, зроблені в моделі GE/McKinsey. Тут також як і в моделі GE/McKinsey бізнес-області передбачаються автономними, не пов'язаними із іншими ні за ресурсами, ні по результату. Виділення як осі X конкурентоспроможності бізнесу компанії передбачає, що ринок представляє олігополію. Саме тому для компаній зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого або поступового згортання такого бізнесу. Допускається, що існуючий розрив у конкурентних позиціях компаній по виду бізнесу буде обов'язково збільшуватися, якщо не знайдеться нове джерело конкурентної переваги.

Вісь Y (привабливість галузі бізнесу) припускає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для даної компанії.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі Shell/DPM, які, по суті, ті ж, що і для моделі GE/McKinsey. По-перше, менеджери часто буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії.

По-друге, зустрічаються спроби оцінити якомога більше факторів для більш об'єктивної картини, хоча це має зворотний ефект і підприємства, чії позиції оцінюються таким чином, як правило, опиняються в центрі матриці.

Для формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку було обрано компанію, що є провідною на фармацевтичному ринку України – ПАТ «Фармак».

На сьогодні фармацевтичний ринок є одним з найбільш динамічних секторів світової економіки. Це пояснюється зростанням місткості ринку лікарських засобів у світі, швидким розширенням асортименту лікарських засобів і низькою еластичністю попиту на них. Навіть в умовах економічної кризи фармацевтичне виробництво мало піддається ризику спаду [94].

Безкризовий розвиток та перманентні успіхи фармацевтичної промисловості пояснюються не лише специфічним характером продукції галузі та наявністю постійно відновлювального ринку збуту лікарських препаратів, але і відносною молодістю самої галузі. Потужну фармацевтичну промисловість мають лише економічно високорозвинені країни. Незважаючи на те, що торгова мережа фармацевтичної індустрії охоплює майже усі регіони світу, виробничі потужності галузі сконцентровані у межах трьох головних регіонів – Європа, США та Японія (80%) [94].

Фармацевтичний ринок України є другим за обсягами серед країн СНД після Росії (Україна займає близько 15% ринку СНД).

При цьому слід зазначити, що рівень споживання лікарських засобів на душу населення в Україні залишається досить низьким у порівнянні з європейськими країнами (витрати на медичні препарати займають 4-5 місце у загальній структурі витрат домогосподарств України – близько 60 дол. США на рік).

Загальний обсяг фармацевтичного ринку України за результатами І півріччя 2018 року склав 17,2 млрд. грн., що на 15,0 в.п. перевищує результати перших шести місяців 2017 року. При цьому, у натуральному вимірі обсяг

ринку становив 984 млн. умовних упаковок, що на 4,8 в.п. перевищує аналогічний показник I півріччя 2017 року, тобто спостерігається подальше збереження позитивної тенденції помірному росту обсягів продажів в Україні.

Рівень споживання фармпродукції на душу населення в Україні найнижчий в Європі і третій за величиною з країн СНД (табл. 4.6). Класифікація «IMS Health» відносить український ринок до категорії «швидкозростаючих» [94].

Таблиця 4.6

**Порівняння споживання лікарських засобів в деяких країнах Європи, Азії та СНД, 2018 р.**

<b>Країна</b>	<b>Споживання ЛЗ на душу населення, USD/рік</b>
США	704
Японія	620
Канада	460
Франція	459
Німеччина	411
Польща	150
Білорусь	71
Україна	58 (2017 р.); 74,4 (2018 р.)
Казахстан	35

Джерело: [94]

Серед представлених на вітчизняному ринку 13 тисяч найменувань лікарських препаратів українська фармацевтична промисловість виробляє близько чверті від цієї кількості. Основним групами є анальгетики, серцево-судинні препарати, вітаміни, засоби для лікування ендокринної та респіраторної систем, шлунково-кишкового тракту і антибіотики [94]. Фармацевтичний ринок нині активно розвивається: створюються й упроваджуються у виробництво нові препарати. Провідні українські компанії модернізують виробничі ділянки, приводять їх у відповідність з вимогами GMP.

ПАТ «Фармак» – одне з підприємств-лідерів фармацевтичної промисловості України. Сьогодні номенклатура лікарських засобів, що



випускаються, нараховує більш 200 найменувань і охоплює такі розділи медицини, як кардіологія, рентгенологія, алергологія, ендокринологія, а також хімічні продукти і напівпродукти для синтезу субстанцій і ветеринарії.

ПАТ «Фармак» також проводить випуск фармацевтичної продукції по контракту для своїх партнерів, як для ринку України, так і на експорт. Відвантаження продукції ПАТ «Фармак» за 2018 рік склало 2 540 млн. грн., за основними ринками збуту [95]:

- на внутрішній ринок України було відвантажено 1 976 млн. грн. (77,7% від загальних продаж), приріст відвантаження до 2017 року склав +19%;
- на експорт – 564 млн. грн. (22,3% від загальних продаж), приріст до 2013 року +60%. Середня ціна реалізації за упаковку за 2018 рік 14,84 грн.

За даними компанії «Проксіма Рісерч», за підсумками 2018 року ПАТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України за обсягами продажів лікарських засобів у грошовому виразі з часткою ринку 5,6% та приростом продажів +21,1% у порівнянні з 2017 роком (табл. 4.7). Вітчизняні компанії на фармацевтичному ринку ЛЗ України за 2018 займають частку 34,0% в грошовому виразі та 71,5% в натуральному виразі. Значну частку продажів вітчизняних компаній на фармацевтичному ринку України займають п'ять провідних вітчизняних підприємств: ПАТ «Фармак», АТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», корпорація «Артеріум», АТ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» та ТОВ «Юрія-Фарм». Частка ПАТ «Фармак» у 2018 році серед вітчизняних підприємств складає 16,4% [95].

Сьогодні ПАТ «Фармак» відповідає вимогам сучасного промислового підприємства і має у своєму розпорядженні фінансові, кадрові, інформаційні і матеріальні ресурси, необхідні для подальшого розвитку.

В результаті проведеного оцінювання потенціалу підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз, визначено, що ПАТ «Фармак» має значний потенціал для

подальшого функціонування та продовження діяльності на фармацевтичному ринку.

Таблиця 4.7

**Рейтинг фармацевтичних підприємств за обсягом аптекних продажів лікарських засобів в грошовому вираженні за 2018 із зазначенням позицій в рейтингу за 2016-2017 рр.**

Підприємство	№ п/п, рік		
	2016	2017	2018
Фармак (Україна)	1	1	1
Berlin-Chemie/Menarini Group (Німеччина)	2	2	2
Дарниця (Україна)	3	4	5
Takeda (Японія)	4	3	3
Артеріум Корпорація (Україна)	5	7	7
Sanofi (Франція)	6	5	4
Група компаній «Здоров'я» (Україна)	8	8	8
Teva (Ізраїль)	9	6	6
KRKA (Словенія)	10	11	11
Sandoz (Швейцарія)	11	12	12
Servier (Франція)	12	10	10
Actavis Group (Ісландія)	13	15	13
Bayer Consumer Care (Швейцарія)	14	13	15
Київський вітамінний завод (Україна)	15	17	21
GlaxoSmithKline (Великобританія)	16	14	16
Kusum Healthcare (Індія)	17	23	33
Abbott Products GmbH (Німеччина)	18	18	20
Юрія-Фарм (Україна)	19	22	25
Борщагівський ХФЗ (Україна)	20	16	18

Джерело: [95]

Основним напрямом експорту ПАТ «Фармак» є країни СНД, фармацевтичний ринок яких становить близько 2,2% світового ринку. Хоча рівень споживання ЛЗ у державах пострадянського простору нижче, ніж в економічно розвинених країнах. Істотна різниця в обсягах споживання насамперед пояснюється відмінностями в середньому рівні доходів на душу населення (табл. 4.8).

ПАТ «Фармак» має власні представництва в Казахстані, Узбекистані, Білорусі та Киргизії. Дані ринки було проаналізовано та визначено, що ПАТ

«Фармак» займає досить сприятливу конкурентну позицію на цих ринках. З кожним роком підприємство виготовляє більш якісні та надійні ліки і препарати. При правильно обраній стратегії конкурентного позиціонування «Фармак» зможе підвищити свої конкурентні позиції та позиціонувати себе як сильного конкурента не лише на ринках Східної Європи та СНД, а також вийти на ринки ЄС та США.

Таблиця 4.8

**Ключові параметри роздрібних ринків країн пострадянського простору за підсумками I кв. 2018 р.**

<i>Показник</i>	<i>Росія</i>	<i>Україна</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Білорусь</i>	<i>Азербайджан</i>	<i>Грузія</i>	<i>Киргизстан</i>	<i>Молдова</i>	<i>Вірменія</i>
Товарообіг, млн. дол. США	1 515,0	264,6	86,8	51,7	50,5	21,7	16,3	14,8	10,1
Товарообіг, умовн. упак.	402,3	99,8	35,3	24,2	9,7	7,5	7,5	3,9	2,5
Кількість аптек, тис.	55,0	19,0	7,4	2,7	1,2	1,4	1,1	1,2	1,1
Чисельність населення, млн. осіб	142,9	45,6	16,5	9,5	9,1	4,5	5,5	3,6	3,3
Середньодушове споживання, дол. США/осіб	10,6	5,8	5,2	5,5	5,5	4,9	2,9	4,1	3,1

Оскільки ПАТ «Фармак» займає сприятливу конкурентну позицію, доцільним є використання стратегії конкурентного позиціонування при виході на зарубіжний фармринок – позиціонування засноване на вигодах або на способі вирішенні проблем. Даний тип позиціонування застосовується в ситуації, коли немає явного лідера на ринку, а у споживача остаточно ще не склався стереотип поведінки. Позиціонування в даному випадку спрямоване на створення асоціації зі способом вирішення проблеми.

Одним із способів позиціонувати себе як підприємство з виробництвом ліків і медичних препаратів високої якості – є застосування технології BFS (Blow-Feel-Seal), яка використовується для пакування інфузійних розчинів.

Неможливо знайти лікувальні засоби, де б не використовувалися інфузійні препарати. Це – лікування гострих та хронічних хвороб, оперативне втручання, невідкладна допомога. Раціональна інфузійна терапія є одним із наріжних каменів успішного лікування більшості внутрішніх захворювань. Тому важливим є правильне пакування та транспортування розчинів, які необхідні при лікуванні.

Інфузійні розчини в пластикових флаконах – глобальний сучасний тренд у світовій фармацевтиці. Це розчини у поліпропіленових флаконах з євро-ковпачком, виробництво яких не тільки повністю відповідає сучасним вимогам GMP, а й наочно демонструє спроможність фармвиробників імплементувати інноваційні світові технології та рішення для забезпечення населення лікарськими засобами найвищого рівня якості та безпеки. Така технологія виробництва інфузійних розчинів забезпечує 100% контроль герметичності та гарантує стерильність шляхом застосуванням режиму стерилізації, що відповідає вимогам Європейської фармакопеї.

Технологія BFS (Blow-Feel-Seal), яка застосовується для виробництва «інфузій», передбачає створення флакону методом видування розплаву поліпропілену до охолодженої матриці, заповнення флакону інфузійним розчином та запаювання флакону за один цикл в асептичних умовах на одній виробничій машині, при цьому повний цикл створення флакону із його герметизацією виконується у короткий термін – не більше 12 секунд (рис. 4.10).

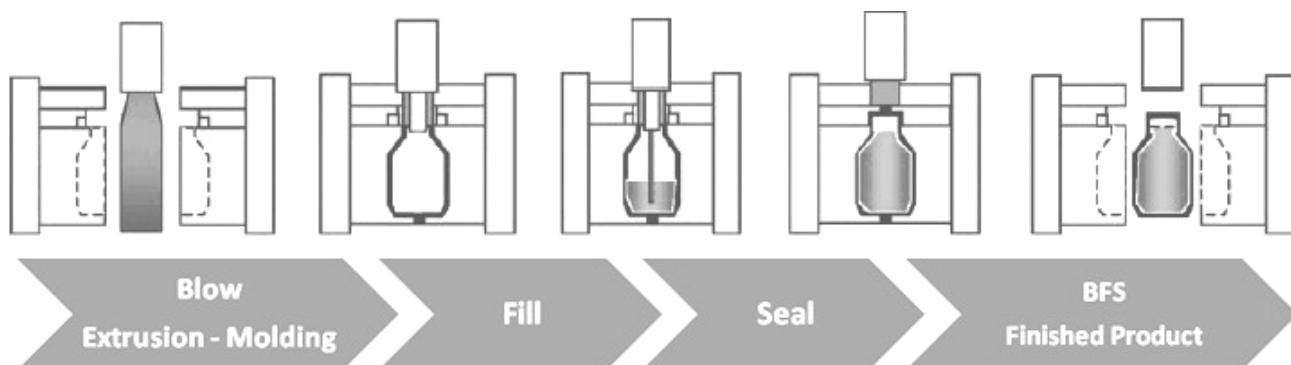


Рис. 4.10. Технологія BFS (Blow-Feel-Seal), яка застосовується для виробництва «інфузій»

Метою проекту є прогресивне виробництво інфузійних розчинів у поліпропіленових флаконах з євро-ковпачком. У процесі створення даного виробництва необхідно використати низку інноваційних технічних та технологічних рішень, залучити спеціалістів провідних інжинірингових європейських компаній та компаній-виробників технологічного обладнання, які б тісно співпрацювали із фахівцями робочої групи ПАТ «Фармак».

Для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства, доцільно провести аналіз його основних показників діяльності, які наведені в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Аналіз та оцінка основних показників діяльності підприємства ПАТ  
«Фармак» за 2016-2018 рр.**

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг	1691761	1947537	2503335	255776	555798	115,13	128,54
Собівартість реалізації товарів, робіт та послуг	(728360 )	(854382)	(1001044)	(126022)	(146662)	117,3	117,17
Валовий прибуток (збиток)	963401	1093155	1502291	129754	409136	113,47	137,43
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	376632	420816	562697	44184	141881	111,73	133,72
Чистий прибуток (чистий збиток)	272722	302678	241411	29956	-61267	110,98	79,76

Доход (виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг в 2017 році, порівняно з 2016 роком зріс на 255776 тис. грн. або на 115,13%. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, доход (виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг зріс на 555798 тис. грн. або на 128,54%.

Собівартість реалізації товарів робіт та послуг в 2017 році, порівняно 2016 роком, зросла на 126022 тис. грн., а у 2018 році порівняно з 2017 роком – на 146662 тис. грн.

Валовий прибуток в 2017 році, порівняно з 2016 роком, зріс на 129754 тис. грн. або на 113,47%, у 2018 році, порівняно з 2017 роком, цей показник збільшився на 409136 тис. грн.

Чистий прибуток збільшився в 2017 році, порівняно з 2016 роком, на 29956 тис. грн. Але у 2018 році, порівняно з 2017 роком, даний показник зменшився на 61267 тис. грн. або на 79,76%.

Обрана стратегія позиціонування має певну стабільність, тобто повинна залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і часта зміна стратегії позиціонування спричинює встановлення конфузного іміджу. Але ринок – це динамічна структура, яка постійно змінюється, і тому необхідно постійно досліджувати зміни ринкової кон'юнктури і за необхідності відтворювати їх у стратегії позиціонування.

Процедура позиціонування передбачає формування (або розрив) асоціативного ряду між товаром ПАТ «Фармак» та іміджем країни-виробника (власника бренду) та іміджем галузі як в цілому, так й галузі даної країни. Далі, в залежності від специфіки конкретної конкурентної ситуації визначаємо, що потрібно позиціонувати, а саме – товар виробника. Після цього вирішуємо питання щодо того, як має сприйматися марка в тріаді «лідер-клон-нішер». На фармацевтичному ринку більше 60% фармвиробників – іноземні підприємства. Але переважна частина населення не може в повній мірі дозволити собі ліки цих виробників. Тому інфузійні розчини, виготовлені за технологією BFS компанії ПАТ «Фармак», при виході на зарубжний фармацевтичний ринок будуть сприйматися як «нішер». Тобто, підприємство орієнтуватиме свою діяльність на обслуговування певного сегменту ринку, а саме населення із середнім рівнем доходу. Також важливим питанням, особливо у вітчизняних умовах, є визначення, що марка має формувати у свідомості споживача, а саме для «Фармак» – товарну підкатегорію.

Всі виявлені характеристики позиціонування дозволяють підприємству сформувати систему стратегій ринкового позиціонування, спрямованих на

посилення конкурентних позицій компанії. Саме системне бачення концепції поведінки компанії під час диференціації її торгової марки та створення бренду дозволить досягти найбільшої ефективності, оптимально провести медіа-планування.

Для оцінки ефективності проекту розраховано чистий дисконтований дохід та індекс прибутковості, а також визначено дисконтований термін окупності інвестицій. Для розрахунків використано прогнозні дані сукупних річних витрат, доходу від реалізації та планових обсягів реалізації продукції. В табл. 4.10 наведені результати розрахунків чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості при ставці дисконту 37%.

Таблиця 4.10

**Розрахунок показників чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості**

<i>t</i>	<i>IC</i>	<i>Bt (дох)</i>	<i>Ct</i>	<i>Bt-Ct</i>	<i>K<sub>диск</sub></i> <i>1/(1+i)<sup>t</sup></i>	<i>Чисті</i> <i>дискон.</i> <i>надход</i>	<i>NPV</i>	<i>PI</i>
0	1633944							
1		2750937	1133000	1617937	0,7299	1180975,91		
2		3005021	1162500	1842521	0,5328	981683,09		
3		3370890	1042200	2328690	0,3889	905628,28		
4		3608040	1035100	2572940	0,2839	730377,51		
5		3946500	1045300	2901200	0,2072	601138,9		
$\Sigma$						4399803,69	2765859,69	4,36

Отримане значення NPV та PI свідчать про те, що проект можна приймати, адже він є прибутковим.

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 4,36 - 1 = 3,36 > 0, \text{ отже проект приймається.}$$

Дисконтований термін окупності дає змогу оцінити строки, за які проект буде мати прибуток (табл. 4.11).

**Розрахунок дисконтованого терміну окупності**

<i>t</i>	<i>Грошові потоки</i>	$K_{\text{диск}} \frac{1}{(1+i)^t}$	<i>Чисті дискон. надход.</i>	<i>Накопичений дисконт. грош. потік</i>
0	-1633944			-1633944
1	1617937	0,7299	1180975,91	-452968,09
2	1842521	0,5328	981683,09	528715
3	2328690	0,3889	905628,28	1434343,28
4	2572940	0,2839	730377,51	2164720,79
5	2901200	0,2072	601138,9	2765859,69

До кінця першого року непокритими залишаються 452968,09 грн., і оскільки дисконтоване значення грошового потоку в першому році становить 1180975,91 грн., стає зрозумілим, що період покриття інвестиції займає 1 рік і 5 місяців:

$$DPP = 1 + (452968,09 / 981683,09) = 1,46 \text{ роки.}$$

За даними показниками слід відмітити високу прибутковість даного проекту та високу ефективність від впровадження проекту запуску виробництва нового препарату. Для фінансування даного проекту підприємство зможе використовувати кредитне фінансування строком на 5 років, яке доцільне саме для подібних проектів з високою нормою рентабельності, що є в даному випадку.

Також слід проаналізувати ризики, які можуть виникнути в ході реалізації проекту.

Ризик інноваційного проекту ніколи не приймає нульового значення, адже середовище, в якому від здійснюється, ніколи не є детермінованим та чітко визначеним.

У результаті досліджень було виявлено, що існує три варіанти ходу проекту:

Оптимістичний сценарій – приведені результати складають 3005500 грн.



Нормальний сценарій – приведені результати складають 2765859 грн.

Песимістичний сценарій – приведені результати складають 2475000 грн.

Ймовірності настання сценаріїв – 0,3; 0,5; 0,2 відповідно.

Охарактеризуємо ризики як міру невизначеності:

$$M(x) = 3005500 \cdot 0,3 + 2765859 \cdot 0,5 + 2475000 \cdot 0,2 = 2779579,5$$

$$D(x) = (3005500 - 2779579,5)^2 \cdot 0,3 + (2765859 - 2779579,5)^2 \cdot 0,5 + (2475000 - 2779579,5)^2 \cdot 0,2 = 33959882120$$

$$\sigma(x) = \sqrt{33959882120} = 184282,07$$

$$var(x) = \frac{184282,07}{2779579,5} = 0,066$$

Отже, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації є не надто великими, що свідчить про ймовірність позитивного результату за проектом, а частка ризику на одиницю очікуваного доходу проекту є незначною.

Як висновок слід додати, що загальною тенденцією в сучасному менеджменті є перехід від, так званої, «функціональної організації» до міжфункціональної злагодженої команди, члени якої, володіючи високопрофесійними навичками та спеціальними знаннями, приймають на себе колегіальну відповідальність за досягнення цілей організації, в першу чергу стратегічних.

Стратегія конкурентного позиціонування є основною складовою у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства. Опираючись на корпоративну місію, підприємства приймають конкретні рішення щодо цільових сегментів ринку, потреб споживачів, які будуть задовольнятися, та пояснюють як буде створена та розповсюджена споживча цінність. Тобто, розробляючи стратегію конкурентного позиціонування, підприємства конкретизують власне бачення майбутнього бізнесу, переводять корпоративну місію у площину практичної її реалізації.

Товари, послуги, капітали, люди з кожним роком усе інтенсивніше перетинають національні кордони та потрапляють на зарубіжні ринки. Успішна

діяльність підприємства на зовнішніх ринках потребує знання системи міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки розвитку світогосподарських процесів, зовнішньоекономічної політики окремих країн та міжнародного ринкового середовища в цілому.

У загальному вигляді позиціонування виступає етапом створення конкурентної стратегії компанії на ринку, вибір якої залежить від специфіки кожного конкретного підприємства та продукції, яку воно виробляє.

## **РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

### **5.1. Реверсивна логістика як визначальний фактор підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

Сьогодні потреба виступає ключовою домінантою неоіндустріалізації при цьому в трансформаційній лінійній економічній моделі споживання є цільовою та кінцевою стадією відтворення, яке передбачає замкнутий життєвий цикл товарів за рахунок постійного підвищення багатофункціональності та багаторазовості використання їх складових, попередження утворення та утилізація відходів. Україна знаходиться, як і більшість пострадянських країн в ситуації необхідності швидких та глибоких соціально-економічних змін на шляху до створення по суті нової галузі переробки побутових та виробничих відходів. Чудово розуміючи економічну ефективність утилізації та повторного використання продукції, важливість соціальної складової цього питання, а саме екологічної безпеки і, як наслідок, підвищення якості життя населення країни, наше суспільство опинилось в 2016 році перед ситуацією коли сміттєзвалища займають понад 160 тисяч га земель, що дорівнює території двох областей України – Закарпатській та Чернівецькій, тобто фактично крім анексованого Криму та окупованих територій Донбасу, країна позбуває самостійно себе ще величезної території.

Україна входить в число країн з найбільш високими абсолютними обсягами утворення та накопичення відходів - 17 млн тонн щорічно і загальна маса накопичених відходів перевищує 36 млрд тонн (з них 1,6 млрд. тонн – токсичних та вкрай небезпечних), з яких, на жаль, тільки біля 5 % відходів переробляється та утилізується [96], в той час як в європейських країнах цей показник сягає 99% у Швеції, схожа ситуація в Німеччині, Швейцарії та

Австрії. Швеція навіть імпортує цей «товар» з Румунії, Болгарії, Італії та країн Балтії, забезпечуючи тим самим свій енергетичний потенціал: 20% витрат центрального опалення покривають сміттєспалювальні заводи, частину отриманої на них теплової енергії використовують для вироблення електрики, яку споживають близько 250 тис. будинків.

За підрахунками експертів Україна могла б економити 2200 мільйонів кубометрів природного газу, 634 мільйонів кВт-год електроенергії та отримати ще і соціальну вигоду у вигляді створення 50 тис. робочих місць, тому що для реалізації цих проєктів необхідно побудувати 300 сучасних переробних заводів й отримувати ще приблизно 1,8 мільйона тонн сировини, яку можна використовувати для виробництва упаковки, тари, мінеральних добрив, будівельних матеріалів та інших потреб. Але все це може залишитись на рівні проєктів, якщо не буде використано державне програмування у вигляді змін до закону України «Про відходи», який був прийнятий ще у 1998 році, багато його положень не відповідає викликам сучасності, також необхідна концентрація і консолідація фінансових ресурсів, у тому числі і бюджетних (кожний переробний завод потребує три роки часу та приблизно 70 мільйонів доларів інвестицій) [97]. І надзвичайно важливо розробити інструменти та моделі, які є оптимальнішими та найбільше відповідають потребам та вимогам українського суспільства. Проблему утилізації відходів необхідно вирішувати комплексно на макроекономічному рівні у трьох напрямках: з позиції людини, підприємства, держави. Кінцевий споживач при формуванні зворотних каналів стає першою ланкою процесу розподілу і для співпраці в каналі розподілу у громадянина має бути розуміння важливості питання утилізації відходів, охорони оточуючого середовища, тому що таку обов'язкову операцію як сортування побутового сміття може здійснити при сьогоdnішньому розвитку технологій переробки відходів тільки кінцевий споживач.

Реверсивна логістика охоплює набагато ширше коло питань окрім утилізації відходів, при цьому саме за допомогою її інструментів стає

можливим включити кінцевого споживача в циркулярну модель. Це пояснюється тим, що реверсивна логістика поєднує три великі сфери діяльності економіки будь-якої країни світу – торгівлю, а саме найкраще задоволення потреби споживачів, в тому числі і швидка та ефективна реакція виробника на браковану продукцію, необхідний рівень якості продукції тощо, створення та споживання вторинних ресурсів.

Вивчаючи велику кількість концепцій, методів і методик, які ефективно діють у практиці розвинутих країн, можна з впевненістю стверджувати, що досить дієвим інструментом вирішення вище перерахованих проблем життя суспільства є реверсивна логістика (Reverse Logistics). Серед публікацій вітчизняних вчених і практиків складно простежити час виділення реверсивної логістики як окремого напрямку логістичної діяльності. Це в першу чергу пов'язано з тим, що в Україні логістика прямих потоків перебуває ще в стадії формування, відповідно більшість виробників поки не розуміють, що проблема реверсних потоків встане найблищим часом, причому ця проблема буде розглядатися не тільки на мікро, а і на макрорівні. Це дасть можливість підвищити внутрішню ефективність організації, знизити сукупні витрати при збереженні або підвищенні поточного рівня якості обслуговування покупців, бути соціально відповідальними, що призведе до оптимальності логістичних систем загалом, покращення соціальної свідомості підприємств і населення.

В розвинутих країнах велика кількість підприємств не тільки спрямовують свою діяльність на задоволення існуючої потреби, а також беруть активну участь у вирішенні соціальних та етичних питаннях суспільства (концепція соціально-етичного маркетингу), що автоматично підвищує імідж підприємства і як наслідок його конкурентоспроможність на ринку. Так, наприклад, компанія „Volvo” постійно займається удосконаленням газорозподільчої системи своїх автомобілів, для того щоб зменшити шкідливі викиди в атмосферу, компанія „BMV” має смугу демонтажу, на який автомобілі „BMV” розбираються на частини і вивчаються, які з них ще можна

використовувати повторно і які конструкції треба змінити, для того щоб у наступних моделях частин, що використовуються повторно, було більше [98, с. 20].

Теорія та практика реверсивної логістики тільки починає формуватись в Україні, до речі, в розвинутих країнах питанням реверсивної логістики почали приділяти увагу також не так давно, а саме з кінця 90-х рр. Можна цілком впевнено стверджувати, що реверсивна логістика ще молода наука, в якій існує безліч наукових підходів навіть до визначення суті, так "реверсивну логістику" сьогодні визначають починаючи від простого "обробка повернень" до більш складного - "логістичного процесу видалення нових або використаних товарів від початкової точки в ланцюгу поставок через повернення від покупців, старіння або з метою перерозподілу за допомогою правил менеджменту розподілу, результатом якого є збільшення строку використання товару".

Відповідно до визначення Дж. Р. Стока (1998 р.), поняття "реверсивна логістика" використовується для характеристики "ролі логістики в процесі повернення товарів, скорочення кількості постачальників, утилізації, заміщення матеріалів, повторного використання матеріалів, розміщенні відходів, відновленні, ремонті й повної модернізації [99].

Такі вчені як Дж. Хиллегерсберг, Р. Зюйдвидж, Дж. Ван Нуннен і Д. Ейджик (2001 р.) дають таке визначення поняття "реверсивна логістика": "Логістика повернених потоків, яку також називають реверсивною логістикою, спрямована на ефективне виконання процесу утилізації продукції" [100, с. 74]. Коли ці автори характеризують повернені потоки, то вони наголошують саме на продукцію, яка є абсолютно не придатною до продажу або застарілої.

На увагу заслуговує ще одне визначення поняття "реверсивна логістика", яке дає Виконавча рада з реверсивної логістики в 2003 р.: "Реверсивная логістика - це процес переміщення товарів з їхнього звичайного кінцевого пункту призначення в іншій з метою збереження їх цінності в тому випадку,

якщо це не можна зробити іншим шляхом, або для їхнього правильного захоронення" [101].

Асоціація Реверсивної Логістики (США) дає наступне (в 2006 р.), визначення: «Реверсивна логістика - це всі дії, пов'язані з товаром і його обслуговуванням після реалізації в точці продажу, кінцевою метою яких є оптимізація або підвищення ефективності післяпродажної діяльності організації таким чином, щоб зекономити гроші та природні ресурси» [102, с. 47].

Ми більш схильні до визначення сутності «реверсивної логістики» такого всесвітньо відомого науковця як М. Флейшмана, який у своїх роботах чудово демонструє всю плутанину, яка виникла з розумінням суті «реверсивної логістики». У своєму дослідженні (2000 р.) він акцентує увагу, що реверсивна логістика - це процес планування, здійснення й контролю ефективності за вхідними потоками й процес зберігання вторинних товарів і пов'язаної з ними інформації, які рухаються в ланцюзі поставок у напрямку, протилежному традиційному [103, с. 600]. Ми вважаємо, що реверсивна логістика - це процес повернення зі сфер споживання та обігу до сфер виробництва й утилізації товарно-матеріальних цінностей, які можуть бути піддані перепродажу, повторному використанню, ремонту, доробки, у випадку неможливості здійснення зазначених дій - їх безпечній та ефективній утилізації, яка побудована на сучасних екологічних принципах.

На наш погляд, деякі розбіжності у поглядах на суть реверсивної логістики в Україні можна пояснити різноманітністю перекладів терміну «реверсивна логістика» з англійської мови: реверсивна логістика, зворотня логістика, повернення логістика. З іншого боку, ми вважаємо, що є доцільним розділяти та розрізняти в реверсивній логістиці зворотні та поверненні матеріальні потоки. Формування ланцюгів поставок, організація та спрямування матеріального потоку, управління ним буде принципово різним при роботі зі зворотніми та поверненнями потоками. Для зменшення часу

аналізу кожному виду реверсивного потоку має відповідати певний набір альтернативних методів управління. При поверненню потоці як правило, визначені терміни, форма розрахунку, якість товару, це переміщення товарно-матеріальних цінностей, які практично не в зміненому вигляді поступають в наступний господарський обіг (наприклад, повернення бракованих товарів, неліквідних товарів, товари застарілих моделей, оборотна тара та упаковка тощо). В зворотньому потоці перебувають товари, які втратили товарну цінність, товарний вигляд тощо (ліки, продукти харчування у яких спливає термін реалізації тощо) і можуть перетворитися на матеріальні ресурси підприємств з переобки, тобто виступати вторинними ресурсами. Процеси управління як використовують сьогодні до реверсних потоків наступні: це і повторне використання, утилізація, переробка, ремонт, реставрація усунення недоліків, продаж через спеціалізовані магазини, благодійність.

Популярною моделлю в Європі є базова модель логістичної мережі повернених потоків М. Флейшмана [104, с. 14]. Так само як і прямі потокові процеси, реверсивні потоки потребують оптимального розміщення центрів збору з позиції мінімізації логістичних витрат та підтримки необхідного рівня логістичного обслуговування замовлень. Цільовою функцією при цьому, як правило, є мінімізація логістичних витрат обслуговування. Витрати на реверсний логістику можна поділити на дві групи [105]:

1. Витрати організації та функціонування системи повернення.
2. Витрати для підтримки необхідного рівня системи реверсивної логістики.

До першої групи витрат доречно відносити витрати на обробку повернень (аналіз повернень, доробка або переробка), логістичні витрати (транспортні витрати, складські, амортизаційні, фінансові, якщо виникає потреба обміну на новий або заміни на аналогічний товар тощо).

До другої групи витрат, на наш погляд, необхідно відносити витрати на створення належної комп'ютеризованої інформаційної системи, яка буде



підтримувати всі потокові процеси в системі реверсивної логістики. Сюди можна віднести і витрати на робочу силу, налагодження відповідного зв'язку між кінцевим споживачем та всіма учасниками системи реверсивної логістики, точності прогнозування насиченості реверсивного потоку, планування фінансових потоків тощо. Сьогодні вже розроблені достатньо ефективні системні програмні рішення, які дозволяють скоротити перераховані вище витрати, а саме RMA-системи (Return Merchandise Authorization), які чудово вбудовуються в ERP – системи підприємств, використовуючи цей модуль в комп'ютеризованій інформаційній системі підприємства замикають реверсивну логістику у вже створену логістичну систему, отримуючи при цьому синергійний ефект (прямі та реверсивні потоки автоматично будуть покращувати характеристики один одного).

Стохастичні моделі систем реверсивної логістики мають включати в себе не тільки поверненні матеріальні потоки, а і зворотні, критерії які слід при цьому враховувати будуть залежати від особливостей ринку на якому формуються реверсивні канали, учасників логістичних систем, специфіки матеріального потоку, інструментів організаційно-економічного механізму державного управління тощо [106].

Підприємства–лідери безперечно визнають потенціал та багатоплановість реверсивної логістики та її вплив на свою рентабельність. Світовий досвід у покращенні якості, збільшенні прибутку, соціальної відповідальності, екологізації підвищує рівень зацікавленості у розвитку систем реверсивної логістики на різних рівнях економіки. Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію Україна має включатись в глобальну бізнес-тенденцію та створювати образ життя суспільства та підприємств в питаннях управління реверсивною логістикою. Для досягнення вказаних завдань необхідна розробка конкретних науково-практичних рекомендацій в цій області.

## **5.2. Логістична організація складських процесів в системі міжнародної торгівлі**

В економічно розвинутих країнах забезпечення оптимальності логістичної системи досягається за рахунок якісного перетворення потокових процесів (основним потоковим процесом виступає матеріальний потік). Головним питанням при цьому стає: «Хто з учасників логістичної системи може виконати те чи інше перетворення найбільш оптимально за показниками якості, витрат, часу?». Склад – основна частина інтегрованої логістичної системи – одночасно є матеріально-технічною базою всіх учасників цієї системи [107, с.357]. На всіх складах, незалежно від їх місця в логістичній системі, відбувається перетворення матеріального потоку за різними параметрами, таким чином склад можна розглядати в якості перетворювача матеріального потоку на шляху від постачальників сировини до поставки готової продукції кінцевому споживачу [107, с. 546].

Проблемі логістичних рішень в галузі складування у країнах з розвинутою економікою вже не одне десятиріччя приділяється дуже велика увага, тому там є значні досягнення як в теорії, так і в практиці. Вивчення наукових праць таких відомих зарубіжних вчених як Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Ліндерс, Х. Фірон та інших дозволяють опанувати цей багатий досвід і застосувати його у вітчизняній практиці. Але ці наукові надбання потрібно адаптувати до особливостей економічного розвитку України в умовах кризи. За останні роки опубліковано цілий ряд наукових праць з проблем управління складською мережею, які підготовлені вченими України, зокрема такими як Голошубова Н.О., Торопков В.М., а також російськими авторами – Дибська В.В., Маліков О.Б., Сергєєв В.І.

Сьогодні Україні вкрай необхідно створити розгалужену та територіально збалансовану складську мережу. Дослідження показують, що існує значна територіальна нерівномірність розвитку складської мережі. Більше

половини складів розташовані у 4 регіонах – це м. Київ, Донецька, Дніпропетровська та Харківська області.

Оптимальна складська інфраструктура країни є одним з найважливіших показників інвестиційної привабливості для іноземного капіталу та завоювання конкурентоспроможного становища на міжнародному ринку.

Глобальною тенденцією розвитку сучасності стає перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки. Основна увага в індустріальній економіці приділяється товару та його виробництву. В постіндустріальній економіці головним чинником економічного розвитку виступає максимальне задоволення індивідуалізованого споживчого попиту. При такій ситуації всім рівням каналів розподілу стає все складніше працювати окремо один від одного. Важливу роль в інтеграції та ефективній взаємодії підприємств, оптимізації потокових процесів відіграє логістика, а складська мережа є одним із основних елементів логістичної системи, яка забезпечує баланс інтересів усіх учасників ринку та створює сучасну систему товароруку, орієнтовану на максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів. Необхідність використання складів у доведенні товарів від виробника до кінцевого споживача, обумовлено перш за все нерівномірністю циклів виробництва і споживання та особливостями функціонування транспорту.

Звідси можна сформулювати основні функції складів в логістичній системі:

1. Оптові підприємства приймають на себе функцію продажу і просування. Вони забезпечують виробникам товарів доступ до великої кількості корпоративних покупців (виконують цю функцію з меншими витратами ніж виробничі або роздрібні торговельні підприємства).

2. Створення необхідного асортименту згідно замовлення споживача. Приведення асортименту товарів на складі відповідно до потреби виробничого процесу або попиту на ринку збуту веде до ефективного виконання замовлення споживачів. Ця функція діє на усьому логістичному ланцюгу, але в

розподільній логістиці вона набуває особливого значення. Склади торгівлі здійснюють перетворення виробничого асортименту в торговий у відповідності з замовленням клієнтів. Торговий асортимент, який необхідний споживачам, включає великий перелік товарів, які відрізняються функціонально, конструктивно, розмірами, формами, кольором і т.д., та які надходять від великої кількості виробників.

3. Організація раціональної технології складських робіт із мінімальними витратами на виконання логістичних операцій.

4. Ефективне використання усіх складових елементів складської системи (складських площ, підйомно-транспортного і технологічного обладнання, під'їзних колій та ін.).

5. Виявлення і мобілізація зайвих матеріальних цінностей, сприяння їх правильному витрачання.

6. Концентрація запасів, їх складування і зберігання. Виконання цієї функції дозволяє вирівнювати тимчасову різницю між випуском продукції і її споживанням, дає можливість на основі запасів забезпечити безперебійне постачання споживачів, зберігати якість товарів в належному стані.

7. Відвантаження і транспортування вантажу, а також унітизація партій вантажу. В умовах ринку кожний споживач зацікавлений у ритмічній гарантованій доставці вантажів при умовах мінімальних витрат на транспортування. При цьому споживачі прагнуть не збільшувати свої запаси і тому замовляють зі складів дрібні партії “менш ніж трейлер” або “менш ніж вагон”. Для задоволення таких замовлень з оплатою по пільговому тарифу, склад об'єднує дрібні партії (унітизація), що призначається для декількох клієнтів, чим забезпечує повне завантаження транспортного засобу.

8. Фінансування своїх клієнтів та постачальників.

9. Мінімізація комерційного ризику.

10. Надання послуг клієнтам. Ця функція забезпечує підприємству високий рівень обслуговування споживачів: підготовку товарів до продажу

(фасування продукції, заповнення контейнерів і т.д.); перевірку якості товарів; збірку і надання продукції товарного вигляду; транспортно-експедиторське обслуговування; надання інформаційних послуг.

#### 11. Забезпечення економії сукупних витрат логістичної системи.

Для ефективного функціонування логістичної системи необхідно мати відповідну складську мережу, яка має постійно удосконалюватися.

Перехід української економіки до ринкових відносин ставить розвиток складського господарства в нові умови. Якщо раніше склади будувалися в основному за рахунок централізованих капітальних вкладень, то сьогодні будівництво має здійснюватися за кошти господарюючого суб'єкту. Проблема розвитку складського господарства може бути розв'язана, зокрема, на шляху об'єднання інтересів роздрібних торговельних підприємств, оптової посередницької ланки та виробничих підприємств, на засадах пайової участі у будівництві складів, тобто розвиток сучасного складського господарства на основі укладання логістичних угод, або скористатися послугами складів загального користування, які призначені для зберігання товарів різних клієнтів. Це нова тенденція не тільки для України, але і для світової економіки.

Для клієнта використання таких складів надає певні переваги: висока якість обслуговування та зменшення строків доставки товарів завдяки зручно розташованим складським комплексам і використанню широкого кола транспортних підприємств; можливість більш швидкого входження на нові ринки; більш низькі (в порівнянні з власним складом) витрати на зберігання товарів; використання сучасних інформаційних технологій складського підприємства, що дозволяє більш ефективно контролювати процес руху товарів.

Однак склади загального користування більше підходять для підприємств, які реалізують сезонні товари, підприємств з низьким товарооборотом та нових фірм, які тільки ще починають освоювати територіальний ринок. Тим підприємствам, які вже працюють стабільно

необхідно визначитись, чи розвивати своє власне складське господарство чи передати складські операції логістичним підприємствам.

Однією з важливих умов ефективного розвитку складського господарства, як складової логістичної системи, є помірковане розміщення об'єктів складської мережі, яка повинна сприяти раціональному руху товарів (рівень витрат по транспортуванню на склад і зі складу, складування вантажів здійснює значний вплив на рівень та вартість логістичних послуг, які надаються покупцям).

Існує декілька критеріїв, які визначають доцільність вибору місця розташування складу. Частіше всього використовують показник співвідношення витрат і доходів. Як показали дослідження, що були проведені в США, більшість американських компаній при розміщенні складу враховують сім положень [108, с. 34]:

1. Управління компанії приймає рішення про необхідність пошуку міста для складу. Рішення повинно ґрунтуватися на ретельному вивченні витрат з урахуванням додання нових потужностей при переміщенні існуючих потужностей в логістичній системі.

2. Вивчається і готується базова інформація про потужності (необхідна місткість складу, характеристика продукції, яка буде зберігатися, потреба у персоналі, необхідна інфраструктура).

3. Вивчаються питання, що пов'язані з місцем розташування і які впливають на проект об'єкту (топографія, географія місцевості).

4. Готується перелік основних вимог до місця, де планується розташувати склад. Сюди повинні увійти як специфічні вимоги компанії, так і питання: ринку; робочої сили; особливості логістичної системи, в якій буде функціонувати склад; природоохоронні законодавства та існуюча конкуренція.

5. При виборі місця розташування району забудівлі усі можливі варіанти розглядаються з урахуванням розробленого списку вимог. У результаті суттєво

зменшується кількість варіантів. Варіанти, які залишились, розглядаються більш детально.

6. При відвідуванні району забудівлі збирається додаткова інформація про соціальний склад населення, існуючі культурні традиції, попит населення і т.д. На базі отриманої інформації обирається місце для будівництва складу.

7. Альтернативний вибір здійснює керівництво компанії з числа рекомендованих ділянок для забудівлі.

В залежності від вихідних даних для вирішення задач розміщення складської мережі використовують декілька методів. При невеликій кількості споживачів застосовується прямий розрахунок приведених витрат по кожному варіанту. Одним із найбільш простих та прийнятних на практиці методів визначення географічного місця розташування складу є метод «сітки», який орієнтований на визначення об'єкту з мінімальними транспортними витратами, що пов'язані з надходженням вантажу на склад і відправлення зі складу споживачам. Сутність даного методу полягає у тому, що на географічну карту з нанесеними на неї об'єктами, накладається сітка з горизонтальними та вертикальними координатами. В результаті складається таблиця кожного об'єкту з вказівкою його координат, тарифу на транспортні перевезення (т/км) і тоннажу вантажу, який перевозиться (Тх).

Вибір зупиняють на самому вигідному об'єкті з точки зору транспортних витрат, який можливо визначити як центр маси або рівноважна система. Математично це може бути виражено такою формулою:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^m T_n D_i Q_{ni} / T_{ki} D_i Q_{ki}}{\sum_{i=1}^m T_{ni} Q_{ni} / \sum_{i=1}^m T_{ki} Q_{ki}}$$

де: М – центр маси або центр, т/км;

$D_i$  – відстань від начала координат до точки, яка визначає місцезнаходження споживача складських послуг, км;

$d_i$  – відстань від начала осі координат до точки, яка визначає місцезнаходження постачальника складу, км;

$T_{ki}$  – транспортний тариф на перевезення вантажу споживачам/одиниця відстані (грн. т/км);

$T_{pi}$  – транспортний тариф на перевезення вантажу від постачальника/одиниця відстані (грн. т/км);

$Q_{ki}$  – вага (об'єм) вантажу, який реалізується  $i$ -му споживачу складу, т;

$Q_{pi}$  – вага (об'єм) вантажу, який закуповується у  $i$ -го постачальника складу, т.

Однак вказана методика має цілу низку обмежень, які повинні враховуватися при прийнятті кінцевого рішення. Методика ґрунтується на статистичному підході, не враховуються можливі зміни транспортних тарифів, обсяги товарів, які закупляються і реалізуються, зміна джерела постачання та споживання. Припускається лінійна залежність транспортних тарифів від відстані, хоча на практиці транспортні тарифи змінюються не пропорційно в залежності від відстані. Не враховуються топографічні умови, іноді неприйнятні для ділянки забудови. Задача може вирішуватися за будь-яким відомим алгоритмом транспортної задачі лінійного програмування.

Застосування комбінаторних методів при виборі місця розташування складів дозволяє врахувати нерівномірний характер залежності витрат на будівництво складів і транспортних витрат по доставці вантажів споживачам. Методи динамічного програмування застосовуються у тих випадках, коли здійснюється поетапне інвестування будівництва складів. Рішення кожного етапу повинно оптимізувати загальний результат усього періоду.

При великій кількості споживачів значно збільшується багатоваріантність розташування складської мережі. В залежності від різних чинників впливу використовують методи лінійного програмування, комбінаторний метод або метод динамічного програмування.



При виборі або будівництві складу, необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку складського господарства в Європі та Америці, тим більше, що за оцінками фахівців, у найближчі роки в Україні прогнозується зростання будівництва високотехнологічних складів. Цьому буде сприяти географічне положення України, яка стане транспортним форпостом на кордоні з ЄС. З основних тенденцій можна виділити: зростання висоти складів (не нижче 9-12 м), розміщення їх на крупних транспортних магістралях, по периметру великих міст та промислових центрів, склади повинні мати високотехнологічну розвантажувально-навантажувальну техніку, бути повністю автоматизованими і комп'ютеризованими, з використанням вискоєфективного програмного забезпечення [109, с. 145].

Саме на складах товарні потоки трансформуються за своїми параметрами та формами. Цей процес найбільш трудомісткий і витратний. На цьому етапі виявляється багато недоліків в системі оптимізації потокових процесів. Здібність адаптації логістичних систем до зовнішнього середовища, ефективність внутрішньосистемної оптимізації товаропотоків у значній мірі залежить від технології здійснених перетворень.

Ефективне виконання всього комплексу логістичних робіт і операцій на складах, що характеризуються інтенсивними товарними потоками, можливе за умови чітко налагодженого технологічного процесу, який ґрунтується на прогресивній техніці, методах і прийомах роботи.

Логістичний процес на складі набагато складніший, оскільки потребує повної узгодженості функцій транспортування товарів, переробки вантажу, фізичного розподілення замовлень, що відображено у табл. 5.1.

Функціонування усіх складових логістичного процесу повинно розглядатися у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід дозволяє не тільки координувати чітку діяльність усіх служб складу, а також є основою планування і контролю за просуванням вантажу на складі з мінімальними витратами.

Таблиця 5.1

**Основні елементи логістичного і технологічного  
процесів на складі**

Найменування елементу	Логістичний процес на складі	Технологічний процес на складі
1	2	3
<b>Основні операції:</b>		
1. Завезення товарів	+	
2. Контроль за поставками	+	
3. Розвантаження та приймання вантажу	+	+
4. Внутрішньоскладське транспортування	+	+
5. Складування і зберігання вантажу	+	+
6. Комплектація партій товарів і відвантаження їх за замовленнями покупців	+	
<b>Транспортно-експедиторські операції:</b>		
7. Транспортування товарів за замовленнями	+	+
8. Експедиційне обслуговування	+	
<b>Допоміжні операції:</b>		
9. Контроль за виконанням замовлень покупців	+	
10. Обробка документів	+	+
11. Інформаційне обслуговування клієнтів	+	
12. Надання післяпродажних послуг	+	

На усіх складах, незалежно від їх характеристик можна зафіксувати три основних види матеріальних потоків: вхідний, вихідний і внутрішній.

Вхідний потік означає надходження на склад вантажу. Дана позиція тягне за собою здійснення низки технологічних операцій: розвантаження транспортного засобу, приймання вантажу по кількості і якості та ін., а також специфічних логістичних операцій – координацію роботи служби закупівлі товарів. У першу чергу необхідно визначити кількість навантажувально-розвантажувальних рамп. Збільшення їх кількості призводить до зростання витрат, скорочення – збільшує чергу транспорту, який очікує обслуговування. Це призводить до збільшення потреби у площі для паркування та

маневрування. Крім того, очікування розвантаження – це витрати, які пов’язані з простим транспортним засобом та втратою такого ресурсу як час. На координацію служби закупівлі спрямовані операції по постачанню товарів і контроль за здійсненням поставок. Основна задача постачання товарів полягає в забезпеченні складу товаром в залежності з можливостями його переробки на даний період при повному задоволенні замовлень споживачів. Тому питання визначення потреби закупівлі товарів повинно знаходитися у повній узгодженості зі службами продажу і потужністю складу [110, с. 566].

Облік і контроль за надходженням запасів і відправленням замовлень дозволяє забезпечити ритмічність переробки вантажопотоків, максимально використовувати обсяг складу і необхідні умови збереження, скоротити строки збереження запасів, завдяки цьому збільшити обсяг складського товарообороту.

При здійсненні операцій розвантаження і приймання вантажів необхідно орієнтуватися на умови поставки укладеного договору. Відповідно чому підготовлюється місце розташування під вказаний транспортний засіб (трейлер, фура, контейнер) і відповідне навантажувально-розвантажувальне обладнання.

Виконання даного етапу включає:

- розвантажування транспортних засобів;
- контроль документальної і фізичної відповідності замовлень поставки;
- документальне оформлення вантажу, який надійшов, через інформаційну систему;
- формування складської вантажної одиниці.

Внутрішній потік виражається в двох формах. У формі динамічного потоку, що обумовлюється необхідністю фізичного переміщення вантажу в середині складу, а також у формі статичного потоку, коли матеріальний потік знаходиться в складованому вигляді (запаси).

Внутрішньоскладське транспортування припускає пересування вантажу між різними зонами складу: з розвантажувальної рампи до зони приймання, звідси в зону зберігання, комплектації і до навантажувальної рампи.

Транспортування вантажів в середині складу повинно здійснюватися з мінімальними витратами у часі і просторі по наскрізним «прямоточним» маршрутам. Кількість перевалок із одного виду обладнання на друге повинно бути мінімальним. Оптимізація внутрішнього потоку полягає в максимальному скороченні кількості пересування вантажів в середині складу і чіткому знанні місця розташування товару на складі, чого можна досягти за допомогою метода ABCXYZ-аналізу [111, с. 453].

Процес складування складається з розміщення і укладання вантажу на зберігання. Процес складування і зберігання включає:

- закладку вантажу на зберігання;
- зберігання вантажу;
- забезпечення для цього відповідних умов;
- контроль за наявністю запасів на складі через інформаційну систему.

Одним із факторів оптимізації логістичного процесу на складі є вибір обладнання. Найбільш сучасна тенденція оснащення складу є гравітаційні стелажі, які можна використовувати для зберігання як піддонів з вантажем, так і окремих коробок, контейнерів. Використання стелажів цього типу, в порівнянні з традиційними конструкціями, збільшує складську площу до 60 %.

Вихідний потік визначає формування і відправлення зі складу товарів за місцем призначення. Він також припускає виконання тільки йому притаманних логістичних операцій.

Процес комплектації зводиться до підготовки товару у відповідності з замовленням споживачів. Комплектація і відвантаження включають:

- отримання замовлення клієнта (відбіркового лист);
- відбір товару кожного найменування згідно замовлення клієнта;
- комплектація відібраного товару у відповідності з замовленням клієнта;
- підготовка товару до відправки (затарювання товару, укладання товару на піддони);

- документальне оформлення підготовленого замовлення та контроль за доставкою товару за замовленням покупців;
- об'єднання замовлень клієнтів у партію відправки та оформлення транспортних накладних;
- навантаження товару у транспортні засоби.

Комісіювання замовлень клієнтам проводиться в зоні комплектації. Підготовка і оформлення документів здійснюється через інформаційну систему. Завдяки адресній системі зберігання у відбірковому листі вказується місце товару, який відбирається, що значно скорочує час відбірки і допомагає відстежувати відпуск товару зі складу. При комплектації відправки завдяки інформаційній системі прискорюється виконання функцій об'єднання вантажів в економічну партію відвантаження, яка дозволяє максимально використовувати транспортний засіб. При цьому вибирається оптимальний маршрут доставки товарів за замовленням покупців. Відвантаження ведеться на навантажній рампі (вимоги до проведення ефективного відвантаження аналогічні вимогам до розвантаження).

Процес транспортування і експедирування товарів за замовленням може здійснюватися як складом, так і самим замовником. Останній варіант виправдовує себе лише в тому випадку, коли замовлення здійснюється партіями рівної місткості транспортного засобу і при цьому не збільшує запасів споживача. Найбільш поширеною і економічно виправданою для транспортування товарів зі складу до замовника є централізована доставка товарів за замовленням покупця. В цьому випадку завдяки унітизації вантажів і оптимальним маршрутам доставки відбувається при значному скороченні транспортних витрат і з'являється можливість здійснювати поставки дрібними партіями, що веде до скорочення непотрібних страхових запасів у роздрібному торговельному підприємстві.

Інформаційне обслуговування складу передбачає управління інформаційними потоками і є зв'язуючим ланцюгом функціонування усіх

служб складу. В залежності від технічного оснащення управління інформаційними потоками може бути як самостійна система (на механізованих складах), так і складовою підсистемою загальної автоматизованої системи управління матеріальними і інформаційними потоками (на автоматизованих складах).

Як свідчить світовий досвід, найважливіша проблема функціонування логістичного інформаційного потоку в темпі матеріального потоку вирішується за допомогою відповідних технологій автоматизації ідентифікації штрихових кодів. В основі цієї автоматизації покладена мікропроцесорна техніка, здатна ідентифікувати окрему товарну одиницю шляхом сканування різноманітних штрихових кодів. Область застосування штрихового коду в розподілі дуже різноманітна. У сфері товарних потоків – це контроль за надходженням і виходом продукції (товару), інвентаризація і поточний облік не тільки в торгівлі, але і на виробництві. В сфері управління інформацією – планування розподілу, упорядкування рахунків-фактур, управління складським господарством, оперативне з'ясування сутності замовлень.

Для збільшення надійності складських систем і зведення помилок у товарообороті до нуля необхідно використовувати спеціалізовані термінали збору даних як інструмент обліку товару. Створене на основі виняткової продуктивності та ергономічності, це устаткування надасть 100 % впевненість у безперебійній роботі систем. Мобільні термінали збору даних являють собою портативні пристрої, оснащені сканером штрихового коду, мікропроцесором і енергонезалежною пам'яттю. Вбудований сканер зчитує інформацію, що утримується в штрих-коді, і записує її в пам'ять терміналу. За допомогою клавіатури, розміщеної на терміналі, можна вводити додаткову інформацію. Використовуючи термінали збору даних, підприємство на порядок збільшує продуктивність праці і значно зменшує трудовитрати, в тому числі внаслідок помилок персоналу. Це оптимальне рішення для проведення інвентаризації, складського та оперативного обліку, обліку внутрішнього переміщення товарів.

Термінали збору даних на базі кишенькових портативних комп'ютерів надають можливість управляти товарним потоком у відповідності з вимогами логістичного міксу. Так, наприклад, в комплексі з мобільним принтером можна на відстані оформляти різні підтверджуючі документи.

За допомогою таких пакетів, використовуючи потужні обчислювальні машини і сучасні мови програмування, можна вирішити задачі щодо великого обсягу розподілу товарів для розгалуженої мережі підприємств. Переваги цієї системи полягають в поліпшенні показників обслуговування клієнтів за рахунок доставки товарів у чітко обумовлений час, зниженні витрат товарів у результаті тривалого зберігання, зниженні витрат підприємства на облік товарної маси, скороченні і раціональному використанні складських площ, контролі за моральним старінням товарів і їхньої уцінки, а також у скороченні витрат на перевезення (більш низькі страхові податки, менший відсоток повторних замовлень).

Застосування технології кодування позитивно позначається на складських запасах, витратах на діловодство, ефективному використанні персоналу складу тощо.

На забезпечення координації служби продажу, у першу чергу направлені операції контролю за виконанням замовлень і надання послуг клієнтам, від чого залежить рівень обслуговування покупців.

Успішне здійснення логістичного обслуговування покупців може легко стати важливою і стратегічною ознакою, яка буде відрізняти дану фірму від конкурентів.

Раціональне здійснення логістичного процесу на складі є запорукою його рентабельної роботи. Тим більш, що сучасний етап розвитку логістики характеризується виникненням ряду нових напрямків і тенденцій в управлінні логістикою, які, зокрема, полягають в:

- зосередженні більшої частини логістичних функцій в межах спеціалізованих підрозділів або служб управління запасами;

- інтеграції логістичної діяльності;
- скороченні кількості складів;
- збільшенні обсягів послуг аутсорсингових підприємств.

Остання тенденція може мати для України особливе і самостійне значення, адже мова йде про перспективи відновлення системи оптової торгівлі. Сутність цієї тенденції полягає у передачі функцій контролю над розподілом готової продукції від виробничих підприємств до спеціалізованих самостійних оптових посередників, які виступають зовнішніми агентами. Доцільність залучення оптових посередників до виконання всіх або частини функцій виробничого підприємства щодо розподілу продукції, включаючи транспортування, зберігання, управління запасами, а також сервісного обслуговування та інформаційного забезпечення логістичних операцій, обумовлюється наявністю саме у них досвіду діяльності в сфері реалізації продукції та послуг, а також прагненням виробника інвестувати кошти на здійснення основних виробничих функцій.

На сьогодні в Україні спостерігається деспеціалізація оптових підприємств, нестабільність у взаємовідносинах з постачальниками товарів, занепад складського фонду. Все це призводить до погіршення якості обслуговування. Враховуючи вимоги постіндустріальної економіки – найкраще задоволення попиту споживачів, українським підприємствам необхідно підвищувати рівень взаємодії та інтеграції виробничих, оптових і роздрібних підприємств, формуючи логістичні системи на товарних ринках, де склад повинен відігравати активну роль як організатор, інтегратор, координатор процесу перетворення матеріального потоку.



### **5.3. Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків на основі формування транспортно-логістичних кластерів**

Сьогодні більшість розвинутих країн стали на шлях інноваційного розвитку економіки через створення транспортно-логістичної інфраструктури. При цьому жодна з країн не обмежується виконанням ролі «природного транзитного мосту», а намагаються розвивати економіку як глобальний бізнес-центр з новими конкурентними перевагами для участі в міжнародних ланцюгах створення вартості, з новими компетенціями по здійсненню великих інфраструктурних проектів, з можливістю отримання зиску від просторового розміщення, міжнародної торгівлі та інвестицій. На жаль, в Україні потенціал логістики як швидко зростаючого сектору національної економіки, недооцінюється і країна постійно втрачає можливості розвитку підприємницької діяльності за рахунок використання вдалого геополітичного розташування та реалізації потенціалу логістики як сучасної технології управління ланцюгами поставок, організації мережевої взаємодії. Подолання вказаних бар'єрів на шляху формування стабільної вітчизняної економіки можливо за рахунок створення транспортно-логістичних кластерів.

Кластерний підхід, як свідчить світова практика, є потужним інструментом для стимулювання регіонального розвитку, що сприяє реструктуризації господарського комплексу, посиленню його інноваційної спрямованості, покращенню торговельного балансу регіону, забезпеченню раціональної зайнятості, зростанню заробітної плати, збільшенню відрахувань до бюджетів різних рівнів, підвищенню стійкості і конкурентоспроможності регіональної соціально-економічної системи [112, с. 105].

Згідно з визначенням основоположника теорії кластерного розвитку американського вченого М. Портера, кластери – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у споріднених галузях, а також

пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, а також торговельних об'єднань) у певних сферах, що конкурують і водночас здійснюють спільну діяльність [113, с. 258].

Основними категоріями учасників кластерів є підприємства, що спеціалізуються на профільних видах діяльності; підприємства, які постачають продукцію або надають послуги для спеціалізованих організацій; підприємства (організації), що обслуговують галузі загального користування, включаючи транспортну, енергетичну, інженерну, природоохоронну, інформаційнотелекомунікаційну інфраструктуру; організації ринкової інфраструктури (аудиторські, консалтингові, кредитні, страхові і лізингові послуги, логістика, торгівля, операції з нерухомістю); науководослідні й освітні установи; некомерційні й громадські організації, об'єднання підприємців, торгово-промислові палати; організації інноваційної інфраструктури та інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва [112, с. 109].

Основні функції кластеру повинні забезпечити реалізацію нових видів послуг і задоволення підвищених вимог користувачів транспортних послуг, комплексності та якості обслуговування з урахуванням принципів «усі послуги в одному місці», доставка вантажу «від дверей до дверей», «точно в термін» і з «мінімальними витратами». До таких послуг можна віднести комплексні послуги по митному декларуванню, страхуванню, упаковці, консолідації відправлень, консультаційній діяльності, митним гарантіям, прийманню зборів, комплектації, контейнерним перевезенням, митним складам, транспортуванню небезпечних вантажів, крос-докінгу, електронному збору даних, перевезенню негабаритних вантажів, виробництву та інші супутні види послуг [114, с. 40].

Наявність цілого кластера транспортної галузі прискорює процес створення інтеграційних факторів там, де є група зовнішніх конкурентів. Усі фірми із кластера взаємозалежних галузей (в даному випадку різних видів транспорту) роблять інвестиції в спеціалізовані, але родинні технології,

інформацію, інфраструктуру, людські ресурси, що веде до масового виникнення нових фірм [113, с. 288].

Тим самим покращується клімат підприємницької діяльності в Україні, однак створення транспортно-логістичних кластерів передбачає корекцію географії і структури товарних потоків, підключення великих регіональних центрів виробництва і споживання, розробку нових логістичних ланцюгів.

Логістика як технологія управління ланцюгами поставок, інтеграції, кооперації і кординації мережевої взаємодії бізнес-процесів може і повинна виконати ключову роль в реалізації геополітичних можливостей України.

Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні має розглядатись як потужний фактор для здійснення глибоких перетворень у напрямках участі в глобальних ланцюгах поставок створення вартості, диверсифікації структури економіки, отримання вигод від просторового розміщення, міжнародної торгівлі та інвестицій.

Крім того транспортно-логістичні кластери надають такі переваги для підприємств – учасників як [115, с. 128]:

- розширення та зміцнення взаємозв'язків у своєму сегменті ринку;
- підвищення доступності фінансових ресурсів;
- розширення інформаційної та клієнтської бази;
- активізація інноваційних та інвестиційних процесів;
- підвищення гнучкості в організації зовнішньоекономічної діяльності;
- підвищення ефективності виробництва за рахунок скорочення витрат (на маркетинг, рекламу, підготовку кадрів тощо);
- розширення можливостей виходу на зарубіжні ринки;
- зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу;
- можливість ефективного використання ресурсної бази;
- збільшення продуктивності;

– формування єдиних фінансових відносин, взаємна фінансова підтримка між усіма членами кластера;

– можливість залучення додаткових фінансових ресурсів (отримання грантів, кредитів), інвестицій (внутрішніх, державних та прямих іноземних інвестицій).

Сьогодні труднощі, які переживає українська економіка – спад промислового виробництва, нестабільна політична ситуація, військові дії на Сході країни, важка фінансова і в цілому макроекономічна ситуація повністю проєціюється на транспортно-логістичні послуги.

Створення і підтримка на належному рівні підприємницької діяльності в Україні – дуже нелегке завдання. Так, за рейтингом, що побудований на основі такого індексу як Ease of Doing Business Index (Індекс легкості ведення бізнесу), Україна займає позицію нижче за європейські країни, та посідає 71 місце із 190 загалом, що демонструє неналежний рівень умов ведення бізнесу. Кількість підприємств великого, середнього і малого бізнесу коливається по країні, з огляду на вище перераховані фактори. У табл. 5.2. представлена інформація щодо кількості вітчизняних підприємств, що функціонували протягом останніх 4 років.

Таблиця 5.2

**Динаміка кількості підприємств за розмірами в період 2014-2017 років**

Розмір підприємств	Роки				Темп приросту (зниження), %
	2014	2015	2016	2017	2017/2014
Великий бізнес	26	13	11	14	-46,15
Середній бізнес	1069	1098	1098	1122	4,9
Малий бізнес	23725	23827	19326	21461	-9,5

Розроблено за даними [116]

Як можна побачити з таблиці, кількість підприємств значно відрізняється. Так, відносно 2014 року як базового, у 2017 році частка малих підприємств впала на 9,5 %, середній бізнес зріс майже на 5 %, в той час як кількість великого бізнесу знизився на 46 %.

Однією з основних причин, крім перманентної економічної кризи, можна виділити відсутність в Україні розвинутої інфраструктурної мережі і взаємодоповнюючих інтегрованих послуг (логістики як технології мережевої взаємодії). Якщо немає стійкого тренду до використання мультимодальних та інтермодальних перевезень, інформаційних комунікацій в режимі он-лайн, надання фінансових та інших бізнес-послуг і координації процесів виробництва доданої вартості, ланцюги поставок будуть спрощуватись і мати замкнутий характер, що в свою чергу призводить до мультиплікативного погіршення всіх макроекономічних показників розвитку. Саме тому, державі, вкрай необхідно створити інструменти підтримки підприємницької діяльності в цьому секторі економіки.

Аналізуючи розвиток підприємницької діяльності в Україні можна визначити, що найбільше суб'єктів підприємницької діяльності зосереджено в м. Київ, Одеській, Харківській, Дніпропетровській областях, а Чернівецька та Кіровоградська області концентрують малу кількість суб'єктів господарювання.

Не дивлячись на таку нестабільну ситуацію в країні, експорт в Україні зростає, оскільки сьогодні зроблено досить багато для інтеграції вітчизняної економіки в міжнародні потоки товарів, послуг, капіталу та робочої сили. Зокрема, країна активізувала свою діяльність як член Світової організації торгівлі, уклала низку угод про запровадження преференційних торгових режимів і має на меті їх розширювати шляхом подальших переговорів (табл. 5.3).

Рис. 5.1 демонструє загальну динаміку експорту-імпорту в країни ЄС протягом 2014-2018 років.

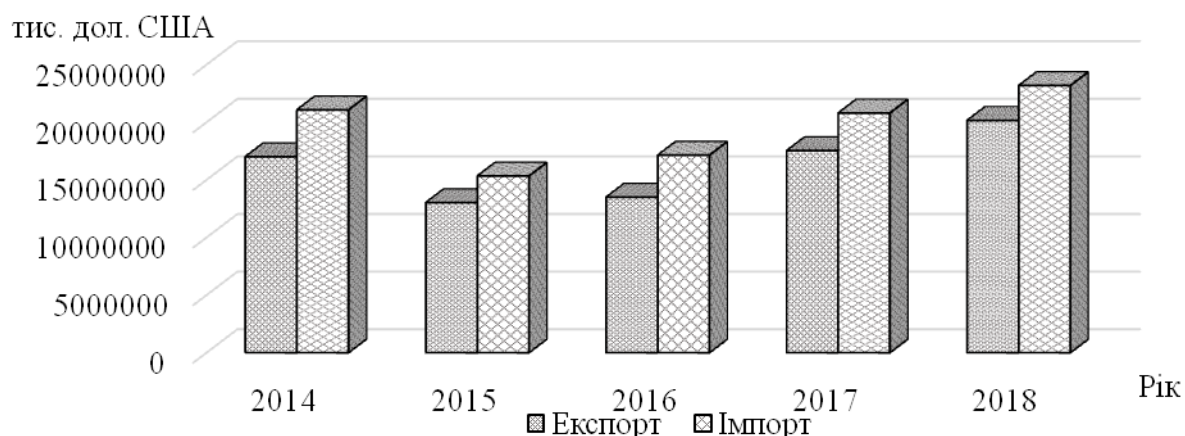


Рис. 5.1. Динаміка експорту-імпорту в країни ЕС у 2014-2018 роках, тис. дол.

Аналізуючи рис. 5.1. і дані табл. 5.3, можна побачити, що зовнішня торгівля утворює від'ємне сальдо. Спостерігається спад у 2015 році, який пов'язаний з різкою девальвацією гривні і ескалацією військового конфлікту. У наступні періоди відбувається зростання. На 2018 рік Україна відновила свою позицію на зовнішньому ринку, тому експорт і імпорт перевищив дані 2014 року. За географічною структурою зовнішньої торгівлі товарами з країнами ЕС спостерігається позитивне сальдо в таких країнах як Болгарія, Італія, Угорщина. Від'ємне сальдо в зовнішній торгівлі стосується Польщі, Німеччини та Австрії.

Аналізуючи товарні структури експорту України (рис. 5.2) спостерігаємо, що експорт складають переважно товари первинного сектора економіки. Сировина та проміжні товари з відносно низькою технологічною складовою – майже 70% експорту. Продукція АПК складає 41%, металургійна продукція – 23,4%, продукція машинобудування – 11,7%, мінеральні продукти – 9,1%.

Таблиця 5.3

**Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами з країнами ЄС**

<b>Рік</b>	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<b>Країна</b>	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
<b>Усього по країнах ЄС</b>	17002906,8	21069126,2	13015209,7	15330156,2	13496283,2	17140841,8	17533403,9	20799357,1	20158485,0	23182766,1
<b>Польща</b>	2644656,8	3070819,6	1977329,6	2324048,2	2200010,1	2693326,6	2724589,7	3453816,5	3257581,0	3634616,8
<b>Італія</b>	2468270,5	1508974,1	1979843,6	976327,8	1929575,6	1358227,8	2469477,2	1625007,3	2628788,6	2031090,0
<b>Німеччина</b>	1590590,3	5361520,6	1328677,4	3975626,5	1423735,2	4318445,9	1754185,7	5445028,2	2208422,3	5983178,3
<b>Угорщина</b>	1509893,8	1463970,1	909721,0	1608536,1	1053084,2	801992,9	1326389,2	1152307,5	1646311,8	1267780,4
<b>Австрія</b>	530898,8	606282,8	347167,2	369635,3	361323,9	465091,3	535169,5	484467,7	553209,9	593404,3
<b>Болгарія</b>	550603,2	238361,9	419500,8	253119,2	418193,3	172873,8	429904,9	189933,3	513910,0	259188,7

Сформовано за даними [116]

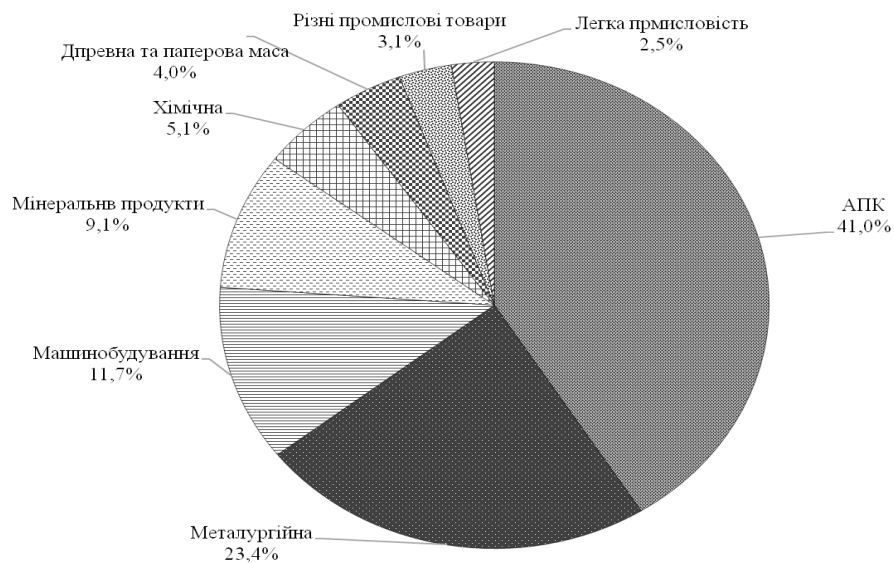


Рис. 5.2. Товарна структура експорту України, 2017 р. [117]

Розглядаючи динаміку експорту послуг в країні (рис. 5.3, табл. 5.4), транспортні послуги станом на 2017 рік займають найбільшу частку в зовнішній торгівлі (55%) і є додатнім показником, в порівнянні з 2016 роком. Зменшення експорту транспортних послуг відбувалось протягом 2013-2016 років. Показник впав на 33,5%, причиною є зниження транзиту вантажу через Україну (транспортування газу та нафти).



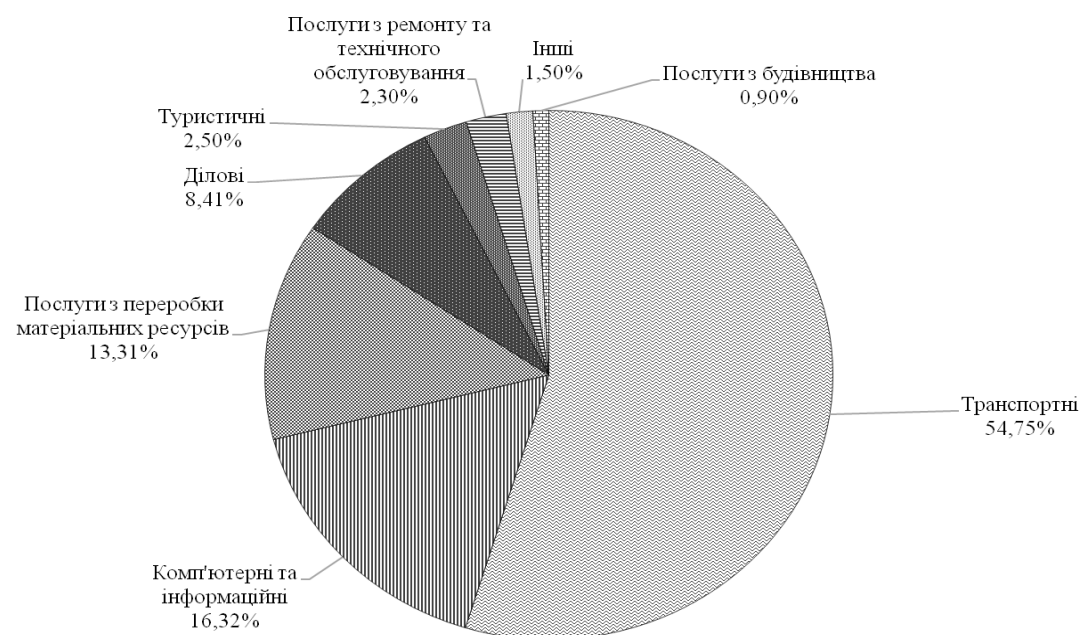


Рис. 5.3. Структура експорту послуг України, 2017 р. [117]

Таблиця 5.4

**Динаміка структури експорту транспортних послуг за 2012-2017 рр.**

Найменування послуги	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	тис.дол.	%	тис.дол.	%	тис.дол.	%	тис.дол.	%	тис.дол.	%	тис.дол.	%
<b>Усього</b>	<b>14096178</b>	<b>100</b>	<b>14233226</b>	<b>100</b>	<b>11520851</b>	<b>100</b>	<b>9736654</b>	<b>100</b>	<b>9868000</b>	<b>100</b>	<b>10714370</b>	<b>100</b>
<b>Транспортні послуги</b>	<b>8287147</b>	<b>58,79</b>	<b>7981836</b>	<b>56,08</b>	<b>6101924</b>	<b>52,96</b>	<b>5263155</b>	<b>54,06</b>	<b>5300546</b>	<b>53,71</b>	<b>5861406</b>	<b>54,71</b>
з них		100		100		100		100		100,00		100,00
послуги морського транспорту	1099405	13,27	1022312	12,81	850878,8	13,94	735935,8	13,98	661619,1	12,48	612112,3	10,44
послуги повітряного транспорту	1485097	17,92	1299127	16,28	1071263	17,56	853618,5	16,22	882840,3	16,66	1091775	18,63
послуги залізничного транспорту	1574260	19,00	1531937	19,19	1098831	18,01	751254,1	14,27	561118,6	10,59	580897,5	9,91
послуги автомобільного транспорту	447267,2	5,40	438958,6	5,50	459623,7	7,53	249071	4,73	237949,1	4,49	273773,7	4,67
послуги трубопровідного транспорту	3247266	39,18	3329019	41,71	2207902	36,18	2258042	42,90	2630686	49,63	2998248	51,15
інші допоміжні та додаткові транспортні послуги	337766,1	4,08	275071,4	3,45	330069,7	5,41	341649,9	6,49	262868,2	4,96	239941	4,09
послуги поштової та кур'єрської служби	29818,1	0,36	44649,5	0,56	33725,3	0,55	23702,4	0,45	31194,4	0,59	30558,8	0,52

Сформовано за даними [116]

У період з 2014-2018 роки значно зросла частка пасажиропотоку через «авіаційні ворота» України (див. рис. 5.4), що було спричинено створенням безвізового режиму з ЄС, і стимулюванням розвитку туристичних галузей регіонів, а також успішним розвитком сектору міжнародних повітряних перевезень. Загальний пасажиропоток сконцентрований саме в аеропортах: "Бориспіль", "Київ", "Одеса", "Львів", "Харків", "Дніпропетровськ" та "Запоріжжя" і займають основну частку перевезень.

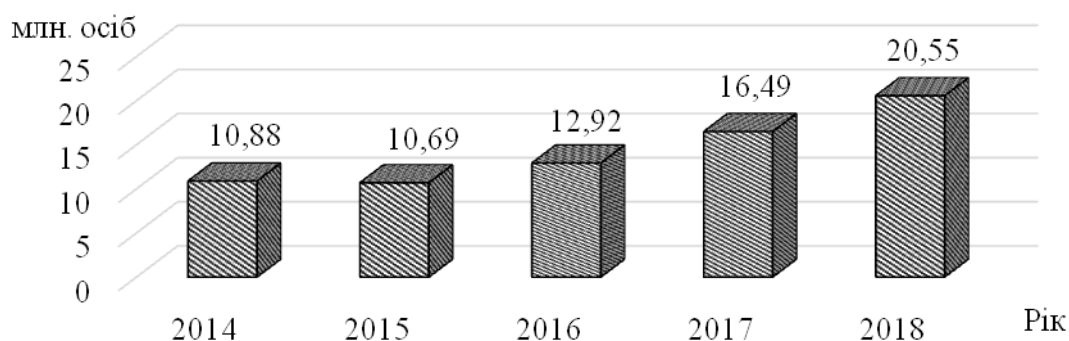


Рис. 5.4. Пасажиропотік через аеропорти України, млн. осіб  
(сформовано на основі [118])

На теперішній час в Україні функціонує близько 50 кластерів у різних регіонах країни та галузях. Серед основних транспортних кластерів варто виділити наступні [119, с. 44]: Закарпатська область: транспортно-логістичний кластер; Львівська область: Львівський кластер ІТ та бізнес-послуг; Одеська область: кластер «Одеса»; Тернопільська область: інноваційно-інвестиційний кластер; Херсонська область: транспортно-логістичний кластер «Південні ворота України».

Зазначений перелік кластерів переконує в перспективності їх подальшого розвитку. Так, закарпатський кластер характеризується наступними складовими [119, с. 44-45]: логістичний центр, інноваційні технології; міжнародний

транспортний коридор № 3 та №5; активна громада; науково-дослідні освітні заклади.

Основними складовими кластеру «Одеса» є [119, с. 45]: міжнародний транспортний коридор України №7; глибоководний порт в Хаджибейському лимані; вантажний термінал Одеського аеропорту; міжнародний центр високих технологій B-ZONE.

Тобто, функціонування складових кластерів дає можливість якісно організовувати транзит вантажу, перспективну інтеграцію транспортних мереж України та світу.

З урахуванням регіональних особливостей, а саме міжнародних транспортних коридорів, які проходять через територію України, експортно-імпортних потоків та найбільш перспективних центрів розвитку підприємницької діяльності формування транспортно-логістичних кластерів доречно розташовувати у наступних містах України: Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одесу, Запоріжжя, Львів, які одночасно є провідними центрами Львівської, Одеської, Придніпровської, Південно-Західної та Південної залізниць [115, с. 128].

З огляду на вигідне геостратегічне положення Київська область має потужний транзитний потенціал на шляху торгово-економічних зв'язків Північ – Захід – Центр – Схід – Південь (оскільки м. Київ виступає центральним транспортним вузлом країни) [115, с. 128].

Створення транспортного кластеру Львів-Київ-Одеса матиме позитивний вплив на організацію ефективного функціонування підприємницької діяльності в країні, покращення експортно-імпортного клімату, полегшення надання логістичних послуг між підприємствами-учасниками ТЛК та їх співпраці загалом, збільшення частки в структурі ВВП від надання логістичних послуг.

Оскільки ці території стратегічно ув'язані з розвитком центрів промислового виробництва, локалізацією споживчого попиту, індустріальними комплексами, є можливість розширення ділової активності товарних і людських

потоків, які зможуть забезпечити завантаження та ефективне використання об'єктів транспортно-логістичного кластера.

В результаті створення транспортно-логістичного кластеру з'явиться можливість поєднувати та координувати логістичні операції всіх учасників ланцюгів поставок, мережевої взаємодії бізнес-процесів. Як, відомо, така технологія як аутсорсинг, дає змогу делегувати частини своїх бізнес-функцій і сконцентруватися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, оптимізувати структуру витрат, підвищити гнучкість, швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та покращити економічні результати [9, с. 120].

Якісне функціонування транспортно-логістичного кластеру спирається на потужні та сучасні ІТ-технології (доступ до загального інформаційного простору, інформаційна прозорість, можливість моніторингу в режимі онлайн, доступ до загальних баз даних підприємств-учасників ринку логістичних послуг, інформації щодо їх функціональних можливостей), забезпечення розробки загальних технологічних стандартів та регламентів. Як одну з альтернатив ІТ-технології, що відповідає перерахованим вимогам можна виділити технологію блокчейн. Оптимізацію організації процесу логістики на підприємстві за допомогою використання технології блокчейн можна досягти через наявність повної довіри та прозорості інформаційного потоку всередині підприємства і поза межами його поставок, що дозволить уникнути недобросовісної ділової практики, недотримання термінів поставки та наявність певного контролю за життєвим циклом товарів. Такі інформаційні рішення значно скорочують фінансові та матеріальні витрати, які виникають в інтегрований логістиці при створенні доданої вартості.

Все це у комплексі створює базу для ефективної координації управління мережевою кооперацією в цілях одночасного рішення двох задач – покращення якості сервісу і зменшення сукупних витрат.

#### **5.4. Використання підприємствами сучасних автоматизованих систем управління на ринку логістичних послуг**

Багато компаній за власною ініціативою та на досвіді колег активно впроваджують модернізовані інформаційні системи в діяльність власних підприємств. За даними Європейської логістичної асоціації, саме застосування логістичних розробок дозволяє скоротити час виробництва товарів на 25%, собівартість виробництва продукції на 30%, обсяги матеріально-технічних запасів - від 30 до 70% [122, с. 221]. Для встановлення перспективних прогнозів та шляхів розвитку української логістики важливо періодично аналізувати ринок логістичних провайдерів, що займаються діджиталізацією господарських процесів.

Структура руху потоків інформації в логістичному управлінні є досить складною, адже потребує постійного моніторингу ланцюгів постачання, ведення бази даних щодо зберігання і транспортування товарів і послуг, співпраці в режимі реального часу із замовниками та постачальниками. Тому окрім введення новітніх управлінських технологій, для оптимізації діяльності компаніям важливо максимально згладжувати між- та внутрішньогалузеві конфлікти з партнерами і конкурентами (своєчасна оплата послуг, чисті умови договору), а також заручитися підтримкою держави (оплата ринкових транспортних послуг, звернення щодо узаконення діджиталізованої діяльності підприємств).

З огляду на це компанії повинні здійснювати більш складний комплекс завдань, саме в цьому випадку виникає необхідність використання сучасних технологій, тобто усіх методів обробки інформації в межах формування системи управлінських рішень, спрямованих на задоволення певних вимог на логістичних платформах.

У сфері комплексного аналізу ринку логістичних послуг на сучасному етапі О. Шандрівською та Л. Шевців [123] здійснено порівняння основних

тенденцій розвитку даного ринку в Україні та світі, проведено ідентифікацію структурних характеристик та охарактеризовано актуальні проблеми сучасного етапу розвитку вітчизняного ринку логістичних послуг. Технологію радіочастотної ідентифікації (RFID) для реєстрації в інформаційних системах (ІС) підприємства описав чеський дослідник І. Рукованський [124], нові підходи і концепції логістичної діяльності компаній, критерії і показники оцінки ефективності логістичного бізнесу в умовах формування міжнародної інтегрованої логістичної інфраструктури сформульовано у праці О.Ступницького та М. Дашкуєва [125]. Перспективи розвитку складського комплексу України та новітні методики його удосконалення викладено у праці Н. Гринів та О. Русановської [126].

Кожна сфера бізнес-індустрії так чи інакше пов'язана із логістичними послугами. Вантажні або пасажирські перевезення, передача даних та інформації, надання складських послуг видозмінюються щодня через реорганізацію та удосконалення ведення будь-яких підприємницьких справ завдяки розвитку та впровадженню сучасних інноваційних технологій.

В Україні нинішній стан вітчизняного ринку логістичних послуг формується під впливом трансформаційних процесів, викликаних відкритістю національної економіки та посиленням євроінтеграційних процесів, усуненням технологічних бар'єрів на шляху потоків ресурсів та інформації, поширення в країні мега-тенденцій глобалізації та інформатизації, трансформації характеру конкуренції за товари й ресурси в бік конкуренції за споживача, розширення ринкових чинників впливу на конкурентну ситуацію, тобто загострення конкуренції у сегментах ринку логістичних послуг [123].

Незважаючи на труднощі з транспортуванням чи вантажоперевезеннями, що виникають на території України, підприємствам потрібно зосереджуватись на ефективній господарській діяльності, займатися удосконаленням системи просування послуг, аніж загострювати конфлікти з компаніями-конкурентами,

що також існує у вітчизняному бізнес-середовищі та знижує показники успішності.

Для ефективного виконання основних правил логістики необхідно провадити систематичний моніторинг виконання роботи. Автоматизація усіх операцій, пов'язаних з контролем діяльності, не просто зменшує кількість докладеної робочої сили, а й допомагає зменшити витрати фірм та виконувати завдання точно і якісно.

Для забезпечення швидкої та коректної реакції на зміни в логістичній інфраструктурі, а саме: укладення рішення щодо збуту продукції, час транспортування, виконання бухгалтерських розрахунків та інші, можливе використання двох способів налагодження цих процесів. Перший – структуризація усього отриманого обсягу інформації. За даного способу існує висока ймовірність утворення зайвих копій інформації, відсутні зв'язки між відділами виробництва, зменшується гнучкість управління. Другий спосіб, системний, передбачає інтеграцію усіх інформаційних процесів – створення горизонтальних зв'язків, упорядкування елементів виробничої й збутової систем в одне ціле. Таким чином утворюється інтеграційна мережева структура IPaaS, яка стає простором для співпраці багатьох суб'єктів [125].

Використання електронного обміну даних на базі хмарних платформ EDI здатне залучити до інтеграції у web-простір навіть невеликі компанії, які не готові нести додаткові фінансові витрати. Адже автоматизація бізнес-процесів за допомогою хмарних платформ не вимагає для цього коштів, наприклад, як при оренді інтернет-сервісів або наймі додаткової робочої сили.

Одним із дієвих методів зменшення затрат фірми є налагодження контакту і співробітництво з постачальниками та прозоре ведення документації, на якій базується співпраця. Починаючи з 2012 року активно розвивається діджиталізація документообігу у всьому світі. При веденні електронного документообігу у хмарних системах з'являється можливість працювати з контрагентами в режимі реального часу. Якщо у 2017 році кількість фірм,



залучених в процес хмарного використання документів сягала лише 10 121, то на січень 2019 року показник піднявся до позначки 65 189 [127].

Українські компанії працюють в мережі електронного документообігу «Вчасно», на сервер якого можливо вивантажувати дані та показники з програмних забезпечень типу «1С» або «М.Е.Дос», що скорочує час та ручне введення даних працівниками. Прикладом переведення документації в інформаційне середовище може бути досвід української логістичної компанії «Delivery Group». Перехід на електронний документообіг істотно підвищив ефективність роботи відділу бухгалтерії: у 3,5 рази зменшилася кількість документів у друкованому вигляді, відпала необхідність в архівуванні та зберіганні, оскільки всі дані завантажились у хмарний сервіс.

За даними Держстату України за 2016 та 2017 роки кількість підприємств в Україні, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року, зросла з 3639 до 4 135. Проте серед них логістичні та транспортні компанії займають лише 4% [128]. Нестрімке зростання користувачів новітніми електронними платформами для ведення власного бізнесу, очевидно, зумовлене недовірою до сервісів та побоюванням за безпеку корпоративної інформації. Тим не менш, з розвитком нового програмного забезпечення спостерігається приріст систем, що здатні вберегти платформи від кібератак.

Для безпеки ведення бізнесу підприємства використовують IBM Spectrum Protect – продукт, що економічно ефективно здійснює резервні копії інформації та відновлює втрачені дані у будь-яких віртуальних середовищах. Також важливо обрати надійного провайдера та користуватись мережею із надійно захищеними каналами.

Усі транспортні логістичні процеси контролюються оформленням товарно-транспортних накладних. Доцільним є перехід компаній на використання ТТН в електронному вигляді. 29 листопада 2018 року був оприлюднений Проект наказу Міністерства інфраструктури України «Про затвердження Змін до Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом

в Україні» щодо переходу на е-ТТН [129]. При електронному веденні товарно-транспортних накладних значно спроститься складна та затратна в плані часового ресурсу процедура. «Delivery Group» одна із перших розпочала тестування автоматизації ведення ТТН щодо внутрішніх перевезень або на зв'язані компанії.

Під час аналізу логістичної діяльності на території України варто звернути увагу на розвиток складської логістики. Якісне обслуговування та розвиток складського комплексу – запорука конкурентоспроможності ринку роздрібного бізнесу, вдалого функціонування розвиненої дистриб'юторської системи.

Рациональна організація складського господарства безпосередньо впливає на економіку підприємств, оскільки втрати матеріалів під час зберігання, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи та складські операції збільшують собівартість продукції [126]. Тому варто постійно модернізувати системи обслуговування складів, застосовувати нові технології щодо зберігання та розвантаження продукції.

За останні роки складська логістика розвинулась в плані автоматизації. Сьогодні українські логістичні компанії активно використовують систему управління складами WRM (Warehouse Management System), яка дозволяє здійснювати автоматизовану оптимізацію усіх складських процесів, створювати динамічні звіти та аналіз. Серед компаній-користувачів – «Заммлер», «Рабен Україна», «Рітейл Груп». На ринку діють виробники програмного забезпечення для оперування цим типом складського менеджменту. Загалом усе забезпечення призначене для логістичних і пов'язаних з нею процесів – торгівлі, маркетингу, контролю, прийняття оперативних стратегічних рішень.

Редакція UIS (Ukrainian Intelligent Systems) випускає два варіанти програми – Light та Pro. Версія Light дозволяє інтегруватися з системою 1С через мережеві сервіси або Excel та контролювати головні складські процеси інвентаризації, приймання товарів, відвантаження. Pro-версія виконує набагато

більше транзакцій та реалізується на платформі Oracle. Фірмі довіряють такі логістичні компанії як «Нова Пошта», «MeestExpress», «ІнТайм».

Система Qguar WMS Pro є оптимальною для комерційних складів 3PL і 4PL. Окрім забезпечення контролю над операціями на складі замовника, програма здатна контролювати потік товару на складах усіх підприємств, що пов'язані з виробництвом і дистрибуцією даного виду товару. Послугами виробника цього програмно-апаратного забезпечення користуються такі логістичні оператори, як: “Діана Люкс Логістик” , «Люкс Логістик Сервіс», «МАКСАН».

На сучасному етапі розвитку логістичних процесів для відстеження об'єктів під час транспортування використовують ідентифікацію радіочастот (RFID) та NFC (Near Field Communication) технології [124]. Такі види ідентифікації товарів мають набагато більше переваг перед класичним зчитуванням штрих-кодів, оскільки зчитування спеціальних міток – тегів здатне відбуватися на відстані до 10 м, одночасно розпізнаватися можуть декілька мічених товарів, на відміну від поштучної ідентифікації штрих-кодів. Теги у вигляді спеціальних блоків, кнопок, капсул та наклейок витримують будь-які несприятливі умови – погодні, хімічні та радіаційні. З RFID-міток можливо не просто зчитувати інформацію, а й за певного доступу змінювати її, що є важливим при раптових змінах в умовах постачання.

## ВИСНОВКИ

Організаційно-економічний механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств розглянуто як складну систему, яка включає сукупність організаційних і економічних важелів, що здійснюють вплив на управлінські процеси та сприяють формуванню і посиленню потенціалу та ефективності діяльності підприємства в цілому. Використання ІТ – інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами, сучасні інформаційні технології в аналізі та прогнозуванні виробничо-економічної діяльності, франчайзинг як форма розвитку імпортової діяльності, реверсивна логістику стають сьогодні визначальними у підвищенні ефективності діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Результатом дослідження та систематизації підходів до визначення поняття «розвиток» стало обґрунтування поняття «збалансований розвиток підприємства» як сукупності процесів періодичних, гармонійних змін у діяльності підприємства, які не порушують його цілісності, призводячи до підвищення потенціалу підприємства і досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення збалансованого розвитку розроблена модель оцінювання ефективності діяльності підприємства, яка дає можливість отримати не тільки загальні уявлення про діяльність підприємства, але й про стан середовища, його окремих елементів, динаміку напрямів, а також дотримання балансу змін. Така модель потребує обґрунтування допустимого для цілісної системи ліміту коливань (відхилень від рівноважного стану). З цією метою були розглянуті принципові підходи до оцінювання діяльності підприємства та виявлено абсолютні відхилення фактичних показників ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів за ретроспективний період діяльності підприємства на основі задокументованих даних фінансового й управлінського обліків.

Використання такого підходу дозволяє наблизити суб'єктивне сприйняття розвитку підприємства керівництвом до об'єктивного рівня.

Визначено, що побудова занадто складної моделі оцінювання стане перешкодою для практичного використання, оскільки охопити усі напрями зовнішньоекономічної діяльності одночасно дуже складно. Тому уніфікована модель, яка б дозволила визначити збалансованість розвитку підприємства може існувати лише у вигляді теоретичної схеми із дуже узагальненими напрямками його діяльності.

Запропонована у якості базової системи вимірювання розвитку підприємства збалансована система показників, дозволяє повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом, дає можливість приймати цілком об'єктивні рішення, зосередити ресурси (фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні) на реалізації стратегії, забезпечити зв'язок між стратегічними цілями і щоденною роботою комерційних, виробничих та адміністративних структур, а також підвищити керованість та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Умовою організаційного забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є процеси оптимізації, які передбачають реакцію на проблеми, що виникають через недосконалість оргструктури, мінімізацію суперечностей і дублювання у внутрішніх взаємодіях підрозділів, коригування методів аналізу міжнародного ринку (або впровадження нових), покращення методів взаємодії з клієнтами, скорочення непродуктивних витрат, розвантаження керівництва для вирішення стратегічних завдань, що сприяє більш ефективному розподілу капіталу та прискоренню оборотності коштів. В якості оптимізації організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства запропоновано побудову несуперечливої схеми, яка дозволяє забезпечувати виконання усіх необхідних функцій з урахуванням специфіки організації, взаємовідносин і кваліфікації конкретних працівників та стимулюванням якісної роботи цієї схеми.

Удосконалення організаційної структури на основі її оптимізації дозволяє підприємствам підвищувати обсяги виробництва експортної продукції та покращувати надання послуг міжнародним експлуатантам, збільшуючи тим самим валовий дохід від реалізації, що, в свою чергу, має позитивний вплив на загальний стан організації, сприяючи росту рентабельності виробничих процесів. Впровадження оновлених організаційних структур окремо по кожному підрозділу, по окремому напрямку діяльності, і в цілому по підприємству дозволяє досягати стратегічних цілей, забезпечуючи оптимальну взаємодію між підрозділами та удосконалюючи ефективність ключових бізнес-процесів. Чітке закріплення зон відповідальності співробітників підвищує керованість підприємства та відповідність організаційної структури цілям і стратегії організації в напрямі розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

В результаті аналізу організаційно-економічного інструментарію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств представлено: інструменти вдосконалення організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій підприємства за допомогою механізму вексельно-форфейтингової операції, що є найменш ризикованим для здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності; впровадження сучасних телекомунікаційних систем, що підвищує ефективність процесу обміну інформацією в межах підприємства, мінімізуючи адміністративні рівні управління, оптимізуючи час на обговорення і прийняття рішень. Залучення посередників до зовнішньоторговельних операцій сприяє підвищенню оперативності збуту товарів, збільшенню конкурентоспроможності товарів, залучення фінансових ресурсів посередників у вигляді авансів, векселів, кредитів на створення їх збутової мережі, одержання достовірної інформації від посередника про якість продукції та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку та збільшення прибутку за рахунок прискорення обігу капіталу.

Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві з використанням широкого вибору ІТ-інструментів є дієвим інструментом забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Впровадження та застосування сучасних ВРМ - систем дає можливість виконувати основні вимоги бізнесу: миттєве розгортання всіх процесів, точне визначення постановки рішень, адаптація до постійних змінних умов, підвищення продуктивності за рахунок ефективного використання всіх ресурсів, мінімізація проектних ризиків, покращення рівня обслуговування клієнтів. Виявлені переваги застосування полягають в тому, що управлінець бачить всю картину процесів підприємства як в цілому, так і кожен окремий процес.

Для досягнення максимальної якості управління бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах, необхідно використовувати сучасні програмні продукти BPMN, які дозволять встановити баланс між задоволенням клієнтів бізнесу і конкурентами на ринку з одного боку та показниками ефективності управління бізнес-процесів з іншого. Застосування сучасного програмного забезпечення, зокрема, ВРМ-систем дає можливість виконувати основні вимоги бізнесу в часовому горизонті. Проведений аналіз та групування основних методів вдосконалення полегшить вибір ІТ-інструментів для практичного застосування на підприємствах та призведе до успішності проекту. Використання ВРМ надає безмежні можливості вдосконалення бізнес-процесів з використанням спеціальних систем, які дозволяють змінювати, вдосконалювати процеси невідкладно, що значно спрощує процеси управління, знижує вартість оптимізації процесів.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності є важливим фактором для реалізації всього експортного потенціалу України, освоєння нових зовнішніх ринків українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, підвищення рівня їх конкурентоспроможності, поліпшення якості виробленої ними продукції та наданих послуг, створення належної структури експорту та

імпорту, а також для забезпечення економічної безпеки держави в цілому.

Для покращення функціонування та підвищення ефективності діяльності пріоритетними завданнями керівників має стати розробленням стратегії конкурентного позиціонування як складової у формуванні стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі інформації щодо системи міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки розвитку світогосподарських процесів, зовнішньоекономічної політики окремих країн та міжнародного ринкового середовища в цілому. У загальному вигляді позиціонування виступає етапом створення конкурентної стратегії компанії на ринку. Базуючись на дослідженні ринку, споживачів, конкурентів та внутрішньому корпоративному аналізі, воно забезпечує формування конкурентоспроможної позиції товару або підприємства.

Вибір стратегії позиціонування залежить від специфіки кожного конкретного підприємства та продукції, яку воно виробляє. Опираючись на корпоративну місію, підприємства приймають конкретні рішення щодо цільових сегментів ринку, потреб споживачів, які будуть задовольнятися, та пояснюють як буде створена та розповсюджена споживча цінність. Розробляючи стратегію конкурентного позиціонування підприємства конкретизують власне бачення майбутнього бізнесу, переводять корпоративну місію у площину практичної її реалізації.

Створення транспортно-логістичних кластерів на основі об'єднання регіонів та кооперації з європейськими транспортними коридорами дозволить підвищити ефективність використання транзитного потенціалу України, що сприятиме зростанню частки транспортних послуг в експорті, і матиме позитивний вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Транспортно-логістичний кластер може стати основою нового типу партнерських відносин – довгострокового співробітництва, кооперації та альянсів на основі узгодженого досягнення загальних цілей, оскільки саме мережева взаємодія забезпечує оптимальне співвідношення витрат, якості,



компетенцій та гнучкості ланцюгів доданої вартості, що максимально відповідає очікуванням кінцевого споживача. Поєднання підприємств різних сфер діяльності в один транспортно-логістичний кластер дозволить залучати більше інвестиції, здійснювати дослідження у сфері інновацій, забезпечувати якісний рівень надання послуг при зниженні витрат за рахунок новітніх технологій. Це, в свою чергу, може покращити економічний клімат регіону за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності, надання українських транспортно-логістичних послуг, пришвидшення процесу перевезень вантажу, що позитивно вплине на конкурентоспроможність українських підприємств.

Перспективним для економіки України має стати розвиток сучасної мережі складів, що належать оптовим торговцям, складів загального користування для надання складських послуг оптовим підприємствам, а також товаровиробникам і роздрібним торговцям, які уклали прямі договори поставки. Пріоритетним напрямком розвитку складської мережі є будівля комплексно механізованих та висотних автоматизованих складів, оснащених пересувними стелажми, сучасним технологічним обладнанням та інформаційним забезпеченням. Широке застосування комбінації сучасних автоматизованих систем управління логістичними процесами, на основі яких формуються інтегровані (гібридні) системи логістичного менеджменту дозволяють оптимізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник М. Ю. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / М. Мельник, О. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 1. - С. 192-202.
2. Пічугіна М. А. Ключові напрями забезпечення збалансованого розвитку підприємства / М. А. Пічугіна Вісник Одеського національного університету. — 2013, Т.18., Вип.4/3. - С. 50-52.
3. Пономаренко І. В. Еволюція збалансованих моделей оцінювання ефективності підприємства / І. В. Пономаренко // Десята Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «СОЦІУМ. НАУКА. КУЛЬТУРА». — 2011. — №2. - С. 34-39.
4. Солоненко Е. Сбалансированная система показателей: инструмент оценки или способ реализации стратегии? Е. Солоненко // Довідник кадровика. — 2005. — №1 (31). - С. 80 – 85.
5. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики. — 2000. — №4. - С. 108 – 113.
6. Матвійчук О. В. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / О. В. Матвійчук, М. А.Пічугіна // Зб. наук. праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ» — 2014. - №11. - С. 571–577.
7. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств / С. В. Телін // Вісник ХНУ 5.2010. Економічні науки - том 2. - 216 с.
8. Рзаєва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства /Т. Г. Рзаєва, І. В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. - №3. - Т.1. - С.177 - 181.

9. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія / О. М. Тридід, О. Г. Тижненко, Л. О. Тижненко. – К. : УБС НБУ, 2009. - 213 с.

10. Дубинская Е. С. Анализ современных моделей и методик прогнозирования кризисного состояния предприятия / Е. С. Дубинская // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. - №2 (16). - С. 84-89.

11. Чібісова І. В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / І.В. Чібісова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2012. - №2 (2). - С. 1-5.

12. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ №4 (20), 2009. - С. 49.

13. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. на получение научн. степ. канд. экон. наук: 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» — Белгород: Белгородский государственный технический университет, 2006. - 20 с.

14. Оцінка корпоративного управління державним авіаційним сектором України. Приклад ДП «Антонов» [Електронний ресурс] / Антоніо Сомма, Деніел Блум // Посібник до реалізації рекомендацій — 2012. — № 1. — Режим доступу : <http://www.oecd.org/daf/psd/AntonovUK.pdf>.

15. Герчікова І. Н. Міжнародна комерційна справа / І. Н. Герчікова. – М., 2001. - 327 с.

16. Луценко І. С., Гужовська Т. В. Забезпечення розвитку імпортової діяльності торговельно-посередницьких фірм. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління», 2016. №10. С. 58-63.

17. Родигіна Н. Ю. Організація і техніка зовнішньоторговельних операцій / Н. Ю. Родигіна. – М: Вища школа, 2008. - 346 с.

18. Дахно І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник / І. І. Дахно, Н. В. Альбіщенко, А. О. Жебровський, О. О. Кириленко. — К.: Центр учбової літератури, 2007. - 328 с.
19. Максименко Д. В., Чекан Ю. Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку / Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки. №21(16). 2016 р. С. 209-215.
20. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 447 с.
21. Радіонова Н. Й. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку / Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро- та макрорівні: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 17-18 листопада 2016 р. Полтава, 2016. С. 175-179.
22. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании [Электронный ресурс] / Экономический журнал. - 2012. - №26 - Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>
23. Казачков І. О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій / І. О. Казачков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків: НТУ «ХПІ». – 2010. – № 58. - С. 36-42.
24. Артеменко Л. П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства [Электронный ресурс] / Л. П. Артеменко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2014. - № 2(2). С. 115-119. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2014\\_2\(2\)\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(2)__25).
25. Халикова Э.С. Особенности инструментов контроллинга в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / Инновационная наука. 2018. №1. - Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-instrumentov-kontrollinga-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem>.

26. Семотюк М. О. Аналіз теоретичних підходів щодо організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ О.М. Семотюк // Управління розвитком. 2010. - №10. – С.105-107.

27.Ковтун Е.О. Організація ЗЕД на підприємствах [Електронний ресурс] / Е. О. Ковтун, О. В. Любко, Р. О. Закліківський. /Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – Режим доступу : [nauka.kushnir.mk.ua](http://nauka.kushnir.mk.ua)

28. Черкасов В. І. Міжнародний менеджмент. Харк. нац. екон. ун-т / В. І. Черкасов. - Х. : Вид-во ХНЕУ, 2007. - 167 с.

29. Ареф'єва О. В. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі / О. В. Ареф'єва, О. Л. Горяча // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 4. - С. 114- 122

30. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н. Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.

31.Пошаговое построение организационной структуры [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.gd.ru/articles/3813-organizatsionnaya-struktura>

32. Карпенко М. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Карпенко, О. В. Захарченко – Режим доступу : [http:// www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com)

33. Ігнат'єва І. А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І. А. Ігнат'єва, В. С. Кудлай, О. Ю. Євлах //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т.2, №3. – С. 108-111.

34. Нікітіна М.Г. Світове господарство і міжнародні економічні відносини: просторові аспекти розвитку: навчальний посібник / М.Г.Нікітіна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. -192 с.

35. Гончарук В. А. Средний бизнес: построение и развитие для руководителей и владельцев компаний различного профиля [Электронный ресурс] /В.А.Гончарук. – Режим доступа : <http://www.goncharuk.ru/books/optimization1>

36. Оцінка ефективності управлінських організаційних структур на підприємствах сфери послуг [Електронний ресурс] – Режим доступа : [https://studexpo.ru/108465/menedzhment/otsinka\\_efektivnosti\\_upravlinskih\\_organizatsiynih\\_struktur\\_na\\_pidpriyemstvah\\_sferi\\_poslug](https://studexpo.ru/108465/menedzhment/otsinka_efektivnosti_upravlinskih_organizatsiynih_struktur_na_pidpriyemstvah_sferi_poslug)

37. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством» / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №2. – С. 166-170.

38. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.citycg.ru/research/39.html>

39. Самородова Е. Оптимизация организационной структуры управления компанией [Электронный ресурс] / Е. Самородова.– Режим доступа : [http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical\\_material/consultants/org\\_structure.shtml](http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/org_structure.shtml)

40. Пермінова С.О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] Науковий журнал «Молодий вчений». – 2018. - №4 (56). – с.831-836. Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/ru/search.php>

41. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища [Електронний ресурс] / А.В.Радочинська. – Режим доступу : <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennya-organizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>

42. Алексеева О. Г., Кундрик В. А. Організаційна структура підприємства: проблеми та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / О. Г. Алексеева, В. А. Кундрик. – Режим доступу : [sfpk.at.ua/\\_fr/.doc](http://sfpk.at.ua/_fr/.doc).

43. Гагарский В.А. Основные приемы оптимизации организационных структур / В.А. Гагарский. [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/priemy\\_optimizacii\\_organizacionnykh\\_struktur/](http://www.elitarium.ru/priemy_optimizacii_organizacionnykh_struktur/)

44. Артеменко Л. П. Вплив євроінтеграції на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток країн. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». №2. 2015. С.99 – 104.

45. Зінченко В. А. Стратегічне управління конкурентною боротьбою підприємств на зовнішніх ринках [Електронний ресурс] / В. А. Зінченко // Харківський національний економічний університет. – Х., 2013. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7181>

46. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] /О.М. Паламарчук. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_2/Palamarchuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf).

47. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв, В. Г. Шинкаренко та ін. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. - 248 с.

48. Кривов'язюк І. В. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк. – Режим доступу : [http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problemi\\_formuvannya\\_or\\_ganizatsiynoeconomichnogo\\_mehanizmu\\_sistemi\\_upravlinnya\\_konkurentospromozhnistyu](http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problemi_formuvannya_or_ganizatsiynoeconomichnogo_mehanizmu_sistemi_upravlinnya_konkurentospromozhnistyu).

49. Пермінова С. О., Ходацька М. О. Конкурентні позиції українського ІТ-аутсорсингу на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського - «Глобальні та національні проблеми економіки» Випуск №14. 2016. Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-14-2016>

50. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку [Електронний ресурс] / Електронне фахове видання з економіки "Ефективна

економіка" №1, 2018. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/>

51. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Науковий журнал «Молодий вчений» №2 (29). 2016. Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/ru/search.php>

52. Гордон Я. Целевая конкуренция / Я. Гордон. – М. : Вершина, 2006. - 368 с.

53. Дочірнє підприємство «Мілкіленд-Україна». Офіційний сайт [Електронний ресурс] – 2014 р. – Режим доступу до ресурсу : [www.milkiland.com](http://www.milkiland.com).

54. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф – М. : Экономика, 2010. - 214 с.

55. Щербакова А. С. Характеристика чинників підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств / А. С. Щербакова, М. А. Пічугіна // 36. наук. праць «Сучасні проблеми економіки та підприємництва» – 2013. - №12. - С. 190-195.

56. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2010. – 592 с.

57. Richard Combs An Overview of Competitive Intelligence – Competitive Intelligence Handbook [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.combsinc.com/chapt1.htm>

58. Leonard M. Fuld What Is Competitive Intelligence – Fuld&Company: The Global Leader in Competitive Intelligence [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.fuld.com/company/what-is-competitive-intelligence/>

59. Aric A. Johnson What Is Competitive Intelligence? – CI consultancy Aurora WDC [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.aurorawdc.com/whatis-ci.htm>

60. Burt Helm How To Use Competitive Intelligence to Gain an Advantage – Inc. Magazine [Електронний ресурс] – Режим доступу :



[http://www.inc.com/magazine/20110401/how-to-use-competitive-intelligence-to-gain-an-advantage\\_pagen\\_2.html](http://www.inc.com/magazine/20110401/how-to-use-competitive-intelligence-to-gain-an-advantage_pagen_2.html)

61. Дочірнє підприємство «Мілкіленд-Україна» Офіціальний сайт [Електронний ресурс] – 2015 р. – Режим доступу : [www.milkiland.com](http://www.milkiland.com).

62. Ключкова М. О., Пічугіна М. А. Підходи до управління розвитком експортного потенціалу підприємства в умовах нестабільного середовища / Зб. наук. праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: Економічні науки. 2015. №9. С.151-153.

63. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : моногр. / А. А. Садеков, В. В. Цурик – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. - 178 с.

64. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_2/Palamarchuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf).

65. Краснощок А. О., Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність молочної галузі України в умовах євроінтеграції / Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2016. ч.1. С.29-30.

66. Кривов'язюк І. В. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства: [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problemi\\_formuvannya\\_or\\_ganizatsiynoeconomichnogo\\_mehanizmu\\_sistemi\\_upravlinnya\\_konkurentospromozhnisty](http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problemi_formuvannya_or_ganizatsiynoeconomichnogo_mehanizmu_sistemi_upravlinnya_konkurentospromozhnisty)

67. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булесєв, В. Г. Шинкаренко та ін. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 248 с.

68. Клепікова О. А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством / О. А. Клепікова // Науковий вісник міжнародного

гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. – Одеса: МГУ, 2013. - № 5. – С. 74-77.

69. Чупріна М. О., Гогот М. М. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених.: електронне наукове видання факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ», випуск 11, 2017. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/6116>

70. Avraham Shtub, Reuven Karni (2010). ERP. The Dynamics of Supply Chain and Process Management

71. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. 400 с. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – Хаммер, Дж. Чампи.

72. Федоров И. Сравнительный анализ нотаций моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.osp.ru/os/2011/08/13011140/>

73. Офіційний сайт ELMA BPM // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.elma-bpm.ru/product/bpm/modeli\\_bisnes.html](http://www.elma-bpm.ru/product/bpm/modeli_bisnes.html)

74. Чупріна М. О., Шеховцова І. А. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України / Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016. №13. С. 324 – 330

75. Чупріна М. О., Карначова І. О. Сучасні інформаційні технології в аналізі та прогнозуванні виробничо-економічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених.: електронне наукове видання факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ», випуск 11, 2017. Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/6116>

76. Лозова О. В. Теоретико-методичні засади прогнозування соціального розвитку / О. В. Лозова // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. №4 (23). – С. 29–33.

77. Економічний словник - StudFiles.ru [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://epi.cc.ua/trend-33848.html>

78. Сутність і основні форми трендів [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.virtual.ks.ua/essays-term-papers-and-diplomas/741-the-essence-andbasic-forms-of-trends.html>

79. Вибір найкращої лінії тренду для даних [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://support.office.com/uk-ua/article>

80. Додавання лінії тренду до графіка. Обрання найкращої лінії тренду для ваших даних [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.intel.com/content/dam/www/program/education/emea/ua/uk/documents/projectdesign/unit-plans/trends/track-spreadsheet-trendlines.pdf>

81. Додавання лінії тренду до ряду даних [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://um.co.ua/2/2-6/2-69534.html>

82. Комп'ютерне моделювання систем та процесів. Методи обчислення. Апроксимація даних [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/k\\_m/t1/62..htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/k_m/t1/62..htm) 13. Передбачення як випереджувальне відображення дійсності [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://um.co.ua/10/10-14/10-14494.html>

83. Чупріна М. О., Шеховцова І. А. Сучасні тенденції використання інформаційно-телекомунікаційних технологій в Україні [Електронний ресурс] / Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць випуск № 19 (2017). С. 88-94 - Режим доступу : <http://sb-keip.kpi.ua/issue/view/6113>

84. Ступницький О. І. Практика оцінки економічної ефективності створення та діяльності франчайзингового підприємства в Україні [Електронний ресурс] / О. І. Ступницький — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/-portal/Soc\\_Gum/Vzuk/2009\\_19/zmist.htm](http://www.nbuv.gov.ua/-portal/Soc_Gum/Vzuk/2009_19/zmist.htm)

85. Рогальська Н. Г. Моделі оптимізації фінансової діяльності великих економічних систем з використанням кореляційного аналізу [Електронний ресурс] / Н. Г. Рогальська // Экономика научно-технического прогресса,

ААЭКС. — 2005. — № 2 (16). — Режим доступу : <http://aaecs.org/rogalskangmodel-optimzac-fnansovo-dyalnost-velikih-ekonomchnih-sistem-z-vikoristannyamkorelyacinogoanalzu-.html>

86. Корольчук О.П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) : монографія / О. П. Корольчук; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К.: КНТЕУ, 2006. — 206 с.: іл. — Бібліогр.: с. 200–206.

87. Проект Закону України «Про франчайзинг»: від 08.11.2001 р., № 8241 [Електронний ресурс] — Режим доступу : [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc34?id=&pf3511=11287&pf35401=19758](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc34?id=&pf3511=11287&pf35401=19758)

88. Свиткова М. Национально-правовые и кросс-культурные проблемы глобализации франчайзинга // Инновации № 005 от 27.06.05. // [Электронный ресурс] — Режим доступа : [http://www.logistics.ru/9/4/3/i20\\_28664p0.htm](http://www.logistics.ru/9/4/3/i20_28664p0.htm).

89. Ястремська О. М. Економічний аналіз ефективності інвестиційних рішень (з позицій суспільства та бізнес-партнерів) / О. М. Ястремська // Регіональні перспективи. — 2003. — № 2, 3 (27, 28). — С. 170–173.

90. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 816 с.

91. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. — 2-е изд.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.

92. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: монографія / Ю. Б. Иванов. — Харьков: ХГЭУ, 2007. — 246 с.

93. Пащук О. Создание конкурентной позиции предприятия услуг и этапы разработки стратегии позиционирования / О. Пащук // Отдел маркетинга. — 2005. — № 4. — С. 44–48.

94. Лин А. А. Фармацевтический рынок: фундаментальные особенности [Электронный ресурс] / А. А. Лин, С. В. Соколова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2 (42) – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/>

95. Офіційний сайт ПАТ «Фармак» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://farmak.ua>

96. Скільки в Україні накопичилось сміття, що з ним робити далі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.slovoidilo.ua/2016/06/17/infografika/ekonomika/skilky-v-ukrayini-nakopychylosya-smittya-shho-z-nym-robyty-dali>

97. Переробка сміття в Україні та ЄС: як екологічну катастрофу перевести у прибутковий бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://24tv.ua/pererobka\\_smittya\\_v\\_ukrayini\\_ta\\_yes\\_yak\\_ekologichnu\\_katastrofu\\_peresteti\\_u\\_pributkoviy\\_biznes\\_n698225](http://24tv.ua/pererobka_smittya_v_ukrayini_ta_yes_yak_ekologichnu_katastrofu_peresteti_u_pributkoviy_biznes_n698225)

98. Луценко І.С. Реверсивна логістика як інноваційне рішення «Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики». – Київ 2012. – с. 19-21

99. Stock, J. R. Development and Implementation of Reverse Logistics Programs. – Council of Logistics Management. – 1998.

100. Hillegersberg, J., Zuidwijk, R., Nunen, J., Eijk, D. Supporting Return Flows in the Supply chain // Communications on the ACM. – 2001. – June, Vol. 44, No.6. – pp. 74-79.

101. Reverse Logistics with E-commerce Strategy [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://ru.scribd.com/doc/39043073/Reverse-Logistics-with-E-commerce-Strategy> (дата обращения 16.08.2015)

102. Reverse Logistics Digital Magazine. – Edition 58. – pp. 47.

103. Fleischman, M., Krikke, H. R., Dekker R., Flapper, S.D.P. A characterization of logistics networks for product recovery // Omega, The International Journal of Management Science. – 2000. – Vol. 28, No 6. – pp. 653-666.

104. Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J., Dekker, R., van der Laan, E., van Nunnen, J. A., van Wassenhove, L. N. Quantitative models for Reverse Logistics : A review // European Journal of Operational Research. – 1997. – Vol. 103, No 1. – pp. 1-17.

105. Луценко І. С. Ensuring effective supply chain management under uncertainty / Economic Processes Management [Електронний ресурс]. 2016. №3. Режим доступу : [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/2016\\_3\\_4/?lang=uk](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/2016_3_4/?lang=uk)

106. Луценко І. С. Методологічні аспекти впровадження MRP/ERP- систем в ланцюгах поставок. Збірник наукових праць Науково–дослідного економічного інституту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Формування ринкових відносин в Україні». 2016. № 9. С. 61-66.

107. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева – М. : ИНФА – М, 2008. – 976 с.

108. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд.: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2006. — 640с.

109. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях. 2-е изд. / Под ред. Джона Ферни, Ли Спаркса .— Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2007. — 263 с.

110. Берман Б., Эванс Дж. Розничная торговля. Стратегический подход, 8-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.

111. Джонсон Джеймс С. Современная логистика, 7-е издание / Вуд Дональд Ф., Вордлоу Дэниел Л., Мэрфи-мл., Поль Р.: Пер. с англ.. – М.: Издат. Дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

112. Павлюк А. П. Кластерна модель регіональної економіки: теоретико-методологічні засади // Продуктивні сили України. 2009. – № 1. – С. 105-114.

113. Портер М.Э. Конкуренция / Пер. с англ.; под ред. Я.В. Заблоцкого и др. – Изд. испр. – М.: ИД "Вильямс", 2005. – 602 с.

114. Кіс О.М. Особливості формування і розвитку логістичних кластерних центрів на шляху до ЄС / О.М. Кіс // Науковий вісник Ужгородського університету 2011, Серія Економіка. Спецвипуск 33. Частина 4. – с. 37-42  
Режим доступу : <https://bitly.su/2YEb9>

115. Карпенко О. О. Обґрунтування ефективності кластеризації транспортно-логістичних підприємств / О. О. Карпенко // Водний транспорт. - 2015. – Вип. 2. – С. 126-133 – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2015\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2015_2_20)

116. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

117. Київський міжнародний економічний форум – Український експорт URL : <http://forumkyiv.org/uk/analytics/ukrayinskij-eksport:-krok-vpered-chi-big-na-misci>

118. Державна авіаційна служба України URL: <https://avia.gov.ua/>

119. Партола А. І. Логістичні кластери як інструмент розвитку транспортно-логістичної системи / Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород: Гельветика, Вип.8. Ч. 2. 2016. С. 43–45.

120. Омельченко Я. В. Управління логістичними процесами підприємства на основі використання аутсорсингу / Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. с.117.

121. Кандиба О.К. Технологія блокчейн як платформа для оптимізації логістики підприємства / Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. X Всеукр. наук. - практ. конф., 11 квіт. 2019. с. 113.

122. Н. Bergsteiner. Accountability Theory Meets Accountability Practice. – Sidney, Emerald Group Publishing Limited, 2012. – 560 pp.

123. Шандрівська О. Є., Шевців Л. Ю. Косплексний аналіз ринку логістичних послуг в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE)

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=ape\_2016\_7\_19

124. Rukovanský I. Application of modern information technology in logistics [Електронний ресурс] / I. Rukovanský, I. Barančík – Режим доступу : [http://vslg.cz/wpcontent/uploads/2018/06/2\\_rukovansky\\_barancik.pdf](http://vslg.cz/wpcontent/uploads/2018/06/2_rukovansky_barancik.pdf).

125. Ступницький О. І. Інформаційні технології у інфраструктурі глобальних логістичних мереж [Електронний ресурс] / О. І. Ступницький, М. А. Дашкуєв – Режим доступу : [journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/download/2472/2204](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/download/2472/2204).

126. Гринів Н. Т. Реалії та перспективи розвитку складського комплексу України [Електронний ресурс] / Н. Т. Гринів, О. А. Русановська – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18155/1/134-Hryniv-236-237.pdf>.

127. Диджитализация документооборота [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://logist.fm/publications/pochemu-bolshie-kompanii-vybirayut-cifrovizaciyu-dokumentoooborota-keysy-delivery>

128. Облачные технологии [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://sib.com.ua/sib-03-100-2018/runok-oblak-uslug.html>

129. Проект наказу Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://mtu.gov.ua/projects/view.php?P=195>.